



La place du management opérationnel dans l'efficacité des organisations humanitaires : Cas du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU :

MASTER PROFESSIONNEL SPECIALISE

MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté et soutenu publiquement par :

Philibert OUEDRAOGO

Travaux dirigés par :

M. YAMEOGO R. Achille

Gestionnaire de projet/programme

Jury d'évaluation du stage

Promotion 2011/2012

Président :

Membres et correcteurs :

CITATION

"La vie de l'homme dépend de sa volonté ..." - **Confucius**

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à ma sœur Yvette ma complice de toujours, que Dieu nous donne la paix, l'amour, l'espérance et nous unit d'avantage.

REMERCIEMENT

Cette recherche a été possible grâce au concours de plusieurs personnes. Du fond du cœur, nous adressons nos sincères remerciements à :

Monsieur Achille R. YAMEOGO, notre Directeur de mémoire. Malgré vos multiples obligations professionnelles, vous avez accepté sans hésiter de nous accompagner. Vous avez été pour nous d'un appui inestimable. Votre disponibilité, votre promptitude et votre rigueur intellectuelle ont permis l'aboutissement de cette œuvre. Que Dieu vous en récompense au-delà de vos espérances ;

L'administration de 2IE pour sa constante disponibilité ;

Au chef de Service de l'Action Sociale de Nongr-Maassom Madame YAMEOGO Cathérine, pour nous avoir accordé le stage. Votre rigueur intellectuelle dans l'analyse des pratiques managériales nous a guidés dans l'écriture de cette œuvre ;

A tous les travailleurs sociaux du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom pour le soutien manifeste et la sympathie lors de la réalisation de cette œuvre.

A mes amis Roger KIENDREBEOGO, Edouard OUEDRAOGO, Ablassé KABORE pour leur soutien manifeste par des conseils et pour la conception de l'œuvre ;

Que tous reconnaissent ici l'expression de notre profonde gratitude.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

2IE : Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement

AAS : Administrateur des Affaires Sociales

AES : Attaché d'Education Spécialisée

AS : Adjoint Social

BAF : Bureau Administratif et Financier

BES : Bureau des Etudes et des Statistiques

BPEA : Bureau de la Protection des Enfants et des Adolescents

BPFSSS : Bureau de la Promotion de la Famille et des Services Sociaux Spécialisés

BPSN : Bureau de la Promotion de la Solidarité Nationale

EJE : Educateur de Jeunes Enfants

IEJE : Inspecteur d'Education d'Education de Jeunes Enfants

INSD : Insstitut National de la Statistique et de la démographe

IST : Infection Sexuellement Transmissible

Km² : Kilomètre carré

MASSN : Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MENA : Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation

MES : Moniteur d'Education Spécialisé

MESS : Ministère de l'Enseignement Secondaire et du Supérieur

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PNAS : Politique Nationale d'Action Sociale

PV/VIH : Personne Vivant avec le Virus Immuno Déficience Humaine

SASSN : Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom

VIH/SIDA : Virus Immuno Déficience Humaine/ Syndrome Immuno Déficience Acquise

SOMMAIRE

Citation.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciement	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux.....	vii
Résumé.....	viii
Introduction.....	1
I-Problématique, objectifs et hypothèses.....	2
II-Justification du choix de l'étude.....	5
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CADRE OPERATOIRE DE L'ETUDE.....	7
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
I- La définition des concepts de base.....	8
II-La revue de littérature	10
CHAPITRE II : CADRE OPERATOIRE DE L'ETUDE.....	12
I-Choix du terrain d'étude.....	12
II-Présentation de la zone d'étude	12
DEUXIEME : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE	23
CHAPITRE I : CADRE METHODOLOGIQUE.....	24
I-Méthode d'échantillonnage.....	24
II-Les outils d'investigation.....	24
III-La collecte des données.....	25
IV-Le Traitement des données.....	26
CHAPITRE II : PRESENTATION, ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	27
I-Présentation des résultats.....	27
II-Analyse et interprétation des résultats.....	31
III-Limites ou difficulté de l'étude.....	35
IV-Suggestions.....	35
Conclusion Générale	38
Bibliographie.....	I
Annexes.....	v

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition de la population de la Commune de Ouagadougou par arrondissement (RGPH 2006).....	14
Tableau 2 : Les principes directeurs du MASSN.....	16
Tableau 3 : Situation du personnel.....	21
Tableau 4: Situation du management des activités.....	29

RESUME

OUEDRAOGO	Philibert	Mars 2014
Diplôme de Master II Professionnel Spécialisé Management Stratégique et Opérationnel		
Titre : La place du management opérationnel dans l'efficacité des organisations humanitaires : Cas du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom		
<p>Le service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom est une structure déconcentrée du Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité du Burkina Faso. Il contribue à mettre en œuvre les projets et programmes résultant de l'orientation politique du Ministère. Il a pour mission fondamentale la promotion et la protection des couches sociales vulnérables, démunies, défavorisées ou pauvres. Pour ce faire, le Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom dispose de ressources humaines (personnel qualifié et pluridisciplinaire), financières, matériels et logistique. Pour arriver à ses fins, le management est un meilleur moyen ou outil pour atteindre de façon efficace les missions qui lui sont assignées, nonobstant le fait de son caractère humanitaire. Le service de l'Action sociale et de la solidarité de Nongr-Maassom doit faire face aux besoins des usagers tout en faisant de l'efficacité le levier d'un management de qualité pour l'atteinte des missions qui lui sont confiées par la hiérarchie. Dans cet ordre d'idée, des insuffisances peuvent exister et entraver le management de qualité. Parmi ces difficultés, on pourrait penser à l'absence d'une vision commune claire compris et connus de tous, à l'absence des objectifs individuels et des tâches suffisamment claires pour chaque acteur, à l'insuffisance d'un management des agents qui les rend motivé, meilleur et déterminé à atteindre les objectifs et résultats escomptés. La prise en compte de ces différents facteurs peut contribuer énormément à un management opérationnel qui donne de l'efficacité.</p>		
Mots clés : Management, efficacité, opérationnel, objectifs, humanitaires		

INTRODUCTION

La recherche permanente de la rentabilité des entreprises ou des organisations est une grande préoccupation pour leurs responsables. Dans cette recherche de solutions à cette préoccupation, le management a vu le jour depuis plusieurs décennies. Le management, dirait-on constitue l'exécution d'une démarche rigoureuse savamment orchestrée comprenant trois (03) étapes qui sont :

- la fixation des objectifs ;
- la mobilisation des ressources humaines, financières, matérielles pour atteindre ces objectifs ;
- l'évaluation des résultats obtenus.

Les objectifs identifiés doivent être de connivence avec la finalité de l'organisation. Il en est de même pour les actions définies par l'organisation qui doivent nécessairement se conformer avec les règles que celle – ci se donnent. L'évaluation a pour rôle de jauger l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation pour s'assurer s'ils ont été atteints ou pas et d'engager des actions correctives le cas échéant. L'évaluation des résultats obtenus nous permet de distinguer plusieurs aspects fondamentaux de gestion comme l'efficacité et l'efficience:

- l'efficacité se définissant comme étant l'atteinte de l'objectif fixé ;
- et l'efficience l'atteinte de l'objectif en faisant l'usage optimal des ressources.

De nos jours, les organisations recherchent l'efficacité surtout dans un monde globalisé où les ressources se font rares et où la concurrence se fait avec férocité et sans pitié.

Nonobstant cette volonté farouche de la recherche de l'efficacité des entreprises comme les organisations à caractère humanitaire, des insuffisances persistent dans le management opérationnel, empêchant donc de s'inscrire dans cette réalité de réussite tant considérée et prisée.

Pour notre travail de recherche, nous nous consacrerons à analyser de manière approfondie la place du management opérationnel dans l'efficacité des organisations à caractère humanitaire, le cas du service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom, actuel Arrondissement 4 de Ouagadougou.

I- Problématique, objectifs et hypothèses

1-Problématique

L'organisation des activités, de même que la pratique managériale ont fait leur apparition avant la révolution industrielle. En effet, de la construction des pyramides d'Egypte et de la Muraille de Chine, les hommes s'adonnaient déjà au management. Le management s'est véritablement montré comme une discipline à part entière au XXème siècle. Plusieurs auteurs comme F.TAYLOR en ont fait un champ d'investigation et a fait des découvertes importantes comme celle du management scientifique qui a permis d'augmenter les bénéfices des entreprises et les salaires des employés. Les deux branches importantes du management qui sont le management stratégique et opérationnel ont aussi vu le jour dans la seule même dynamique d'avoir des entreprises et des organisations d'une grande importance dans le sens de la rentabilité. Le management d'une manière générale semblait être une alternative crédible à des résultats probants des entreprises et des organisations. L'objectif fondamental du management est donc de permettre aux entreprises de connaître une prospérité ou une rentabilité vertigineuse. Les organisations humanitaires même si leur but est social, un management de qualité s'impose pour leur permettre d'atteindre leur résultat.

Cependant, comment manager de façon efficace nos organisations ? Au sein du service de l'Action sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom, il n'est pas rare d'entendre les agents déploré l'insuffisance managériale des responsables. Nombreux sont ceux qui se plaignent d'insuffisance des ressources (humaines, matérielles et surtout financières) et d'insatisfaction diverses entraînant ainsi des préjudices pouvant entraver l'atteinte des résultats et des objectifs qui ont été fixés. En témoin ce rapport synthèse annuel 2013 qui atteste la non atteinte de certains résultats prévus (confère annexe4). On penserait aussi à leur répartition inappropriée dans les différents bureaux. Certains bureaux se contenteraient plus de l'infime ou des rares générosités d'organismes d'aide au développement. Pourtant, sans ces ressources financières il est quasiment difficile de mener des activités de terrain qui ont une grande importance pour l'atteinte des résultats nécessaire à l'accompagnement des couches sociales les plus vulnérables pour leur promotion économique, éducationnelle et de santé, dans la zone d'intervention du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom. A ces difficultés d'ordre financier s'ajoutent l'insuffisance, la précarité et la vétusté des ressources matérielles.

Pour certains des agents le management des acteurs de la structure serait un obstacle à l'atteinte des résultats escomptés. Cela constituerait des entraves sérieuses au management efficace des organisations comme celle du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom.

Selon D. Noye et F. Chereau, dans un souci d'atteindre les résultats dans l'efficacité, « Le manager doit faire en sorte que chacun sache ce qu'il a à faire, qu'il ait les moyens de le faire, qu'il ait envie de le faire. Le manager doit aussi évaluer et reconnaître l'atteinte des objectifs, prendre les mesures appropriées en considération.

Sa responsabilité est de conduire son équipe à la performance afin d'obtenir les résultats conformes aux objectifs. Elle est aussi de susciter une dynamique d'amélioration continue des performances, un progrès continu ». ¹

Ils affirment encore que « Le rôle du management est de faciliter la prise de responsabilité, de développer la prise d'initiative. Pour cela, l'entreprise a besoin d'un management ouvert, facilitant l'expression, à l'écoute des suggestions. Manager les personnes, c'est aussi manager les idées : faire émerger les idées, capter les idées, les transformer en actions ... C'est souvent la personne qui fait le travail qui est la mieux placée pour déceler un problème, un dysfonctionnement. Et celle qui signale le problème peut être en bonne position pour contribuer à sa solution. La performance au quotidien se construit sur le terrain avec le personnel. »²

Selon Mintzberg, les managers doivent disposer d'un certain nombre de compétences, gage de succès dans sa mission. Alors il dira que « Les compétences conceptuelles désignent la capacité mentale à analyser et à saisir des situations complexes en vue de prendre les décisions qui s'imposent. Les compétences interpersonnelles englobent la capacité de travailler en équipe, de comprendre autrui, de le guider et de le motiver, tant au niveau individuel qu'en groupe. Sachant que les managers comptent sur d'autres pour obtenir des résultats, ces compétences leur permettent de communiquer, d'encourager et de déléguer. De plus les managers doivent faire preuve de compétences techniques : appliquer un savoir spécialisé et avoir une capacité d'expertise. Pour les hauts dirigeants, ces compétences portent généralement sur les procédés et produits de l'organisation. Les managers de niveau inférieur font quant à eux preuve d'un savoir propre à leur domaine (finances, ressources humaines, informatique, production, juridique, marketing, etc.). Enfin, les managers ont besoin de compétences politiques afin d'améliorer leur position, de s'assurer une base de pouvoir et d'établir les liens opportuns. Les organisations sont comparables à des arènes politiques où se livre une véritable compétition pour les ressources. Les managers ayant des compétences politiques certaines réussissent mieux à capter les ressources pour leur groupe et tendent du coup à être évalués positivement. »³

¹ Didier NOYE, François CHEREAU (1999), *Le rôle des managers pour améliorer les performances* ; INSEP Editions en collaboration avec le Mouvement Français pour la Qualité MFQ (MFQ), *Comment manager les équipes et obtenir des résultats probants ?* 84 p.

² Ibidem

³ Stephen ROBBINS, David DECENZO, Philippe GABILLIET; *Management l'essentiel des concepts et des pratiques* ; Pearson Education, 2009, P.38

Dans l'esprit d'avoir des entreprises et des organisations efficaces, les travaux de Thomas Peters et Robert Waterman Jr, sur les entreprises qui excellent ont montré que sur celles-ci, on peut constater huit (8) règles qui sont :

- « 1-Privilégier l'action ;
- 2-Rester à l'écoute du client ;
- 3-Favoriser l'autonomie ;
- 4-Assoir la productivité sur la motivation du personnel ;
- 5-Se mobiliser autour des valeurs clés ;
- 6-Préserver une structure simple ;
- 7-Allier la souplesse et la rigueur ;
- 8-S'en tenir à ce que l'on peut faire. »⁴

Pour certains auteurs, la fixation des objectifs à atteindre par les employés constitue une source d'efficacité et d'efficience des organisations et des entreprises.

Pour **Gary Dessler** et al. « ... il est important de faire preuve d'efficacité dans l'établissement des objectifs. Les objectifs représentent les cibles sur lesquelles les plans sont axés et le point d'encrage auquel se greffe la hiérarchie des objectifs. Les objectifs peuvent également contribuer à la motivation. Les employés – qu'ils travaillent seuls ou en équipe – concentrent leurs efforts sur l'atteinte d'objectifs concrets, auxquels ils adhèrent, et leur rendement est habituellement plus élevé lorsqu'ils ont des objectifs auxquels raccrochés leurs efforts. En fait, lorsque le rendement est insatisfaisant, dans bien de cas ce n'est pas parce que la personne où l'équipe se tourne les pouces, mais parce que l'une ou l'autre ignore quels sont les objectifs de son travail. C'est pourquoi tous les gestionnaires doivent aujourd'hui être à mesure d'établir des objectifs. »⁵

Certes, nous pensons qu'un ensemble 'd'ingrédients' doit être réuni si nous voulons des organisations qui s'inscrivent dans une perspective d'efficacité. Mais en ce qui concerne le Service de l'Action et de la Solidarité Nationale de l'Arrondissement 4, les insuffisances managériales ne se trouveraient telles pas dans l'absence de définition claire de vision, d'objectifs et des tâches pour chacun des agents ? L'insuffisance dans le management des agents ne serait-elle pas l'ingrédient manquant pour faire de cette structure, une organisation qui atteint ses résultats de manière efficace dans un contexte où les ressources se font rares et chères ?

Pour notre travail de recherche nous tenterons donc de trouver des éléments de réponses approfondies à ces questions en vue de permettre à cette structure à caractère humanitaire et social

⁴ Gary DESSLER, , Luc Desaulniers, Jean-François Forgues, Philip L. Grenon : La gestion des Organisations, Principes et tendances au XXIe siècle, Edition du nouveau pédagogique inc. p.22

⁵ Gary Dessler, Luc Desaulniers, Jean-François Forgues, Philip L. Grenon : La gestion des Organisations, Principes et tendances au XXIe siècle, Edition du nouveau pédagogique inc. p.175

d'être crédible et performant afin de bénéficier de la confiance des bailleurs, de sa hiérarchie et de ses bénéficiaires.

2-Les objectifs de la recherche

Dans notre étude nous avons identifié des objectifs. Il ressort de ce fait un objectif général et un objectif spécifique.

2-1-Objectif Général

A travers cette étude nous comptons contribuer dans la mesure de nos compétences à l'amélioration du management de cette structure qu'est l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom.

2-2-Objectifs spécifiques

- Identifier quelques insuffisances managériales de la structure.
- Proposer des solutions idoines pour accroître l'efficacité managériale.

3-Les hypothèses de la recherche

De ce travail de recherche, ressortent une hypothèse générale et deux hypothèses spécifiques.

3-1-Hypothèse générale

L'insuffisance d'efficacité du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom est le résultat d'une insuffisance dans le management opérationnel de la structure.

3-2-Hypothèses opérationnelles

- L'absence d'une vision claire, de fixation d'objectifs et des tâches individuels clairs expliquent la faiblesse du management opérationnel de la structure entravant ainsi l'efficacité de la structure.
- Le management des ressources humaines est à l'origine de l'inefficacité opérationnelle de la structure.

Voilà autant d'hypothèses qui nous préoccupent auxquelles nous tenterons de rechercher leur vérification, mais bien avant, quelle justification pouvons-nous donner à ce thème ?

II-Justification du choix de l'étude

Pendant plusieurs années, nous avons travaillé dans plusieurs organisations. Nous avons rencontré des problèmes dans la gestion de ces structures. L'exécution des activités ou des tâches n'ont pas toujours été aisées pour les différents acteurs. La gestion ou le management des hommes et des ressources financières, matérielles et l'influence de l'environnement de l'organisation ont des impacts aussi bien positifs que négatifs dans l'atteinte des objectifs fixés par les organisations.

La formation professionnelle spécialisée en Management Stratégique et Opérationnel nous obligeant d'écrire un mémoire, nous avons trouvé là une opportunité pour comprendre un peu plus sur cette question d'insuccès dans le management des organisations et des entreprises.

Pour ce faire, nous aborderons tout d'abord le cadre théorique et le cadre opératoire, ensuite le cadre méthodologique et la présentation des résultats.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE
ET CADRE OPERATOIRE DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous aborderons l'éclairage des concepts de base.

I- La définition des concepts de base

« Le savant doit d'abord définir les choses dont il traite afin que l'on sache et qu'il sache bien de quoi il est question » (E. DURKHEIM, 1895 :p.34).

En d'autres termes, la définition des différents concepts clés dans une recherche est indispensable quant à l'intelligibilité de l'étude. Il s'agit ici de procéder à l'analyse de certaines notions indispensables à la compréhension de notre thème d'étude.

C'est ainsi que, dans la perspective de rendre compréhensible notre travail de recherche, nous procéderons tout d'abord à une clarification des concepts fondamentaux du sujet de la recherche qui sont les suivants:

Organisation, opérationnel, efficacité et management.

-Organisation

Selon le dictionnaire petit Larousse (1989), une organisation est un groupement, une association en général d'une certaine ampleur, qui se propose des buts bien définis.

Dans son ouvrage la sociologie de l'organisation, Philippe Bernoux apporte plus de précision dans la définition d'une organisation à partir de cinq traits suivants :

- **La division des tâches** : Dans toute organisation les tâches sont définies de façon précise;
- **La distribution des rôles** : Pour chaque membre de l'organisation correspond une tâche. Cette tâche est exécutée de façon particulière. Le rôle est donc la manière avec laquelle un individu accomplit sa tâche.
- **Le système d'autorité** : C'est l'ensemble des mécanismes qui assurent l'adéquation du comportement de l'individu aux buts que les organisateurs ont fixé à l'organisation.
- **Le système de communications** : Ce système assure la mise en relation entre les individus appartenant à l'organisation. Philippe Bernoux note dans ce sens que généralement ce système fonctionne de façon descendante c'est-à-dire du sommet à la base.
- **Un système de contribution-rétribution** : Ce système définit l'apport de chaque individu à l'organisation et ce qu'il doit recevoir en conséquence.

Parfois, nous ne faisons pas de différence entre les termes « entreprise » et « organisation ». Cependant, une nuance certaine existe entre ces deux termes dans la mesure où l'entreprise a toujours un dessein lucratif, donc faire des profits à tout prix pour éviter de disparaître. Quant à l'organisation, elle n'a pas un but impérativement lucratif. C'est le cas des Organisations Non

Gouvernementales (ONG) et le Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom. On pourrait dire sans risque de se tromper que toute entreprise est une organisation, mais toute organisation n'est pas une entreprise.

Pour Henry Mintzberg, une organisation est un ensemble relativement stable d'acteurs tournés vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation, recourent à une vision du travail (une spécialisation des tâches) et à des modalités de coordination et de contrôle.⁶

Dans notre travail de recherche, nous retiendrons cette définition de Mintzberg de l'organisation.

-Opérationnel

Selon le dictionnaire petit Larousse (1989), le terme opérationnel signifie ce qui est prêt à entrer en activité, à réaliser parfaitement une des opérations. En ce qui nous concerne, nous entendons par opérationnel dans notre travail, les actions concrètes qui se réalisent sur le terrain chaque jour.

-Efficace

Du latin *efficacia*, l'efficacité désigne la capacité d'atteindre un objectif défini à la suite de l'exécution d'une action.

Selon le dictionnaire petit Larousse (1989), le vocable efficace signifie ce qui produit l'effet attendu, cause véritable et unique d'un phénomène.

Dans notre travail de recherche, nous dirons qu'être efficace, c'est atteindre les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés tout en prenant en considération les aspects de la qualité, de la rapidité et des coûts.

-Management

Le terme management vient du terme anglais « manager » qui signifie gérer, diriger, mais qui viendrait lui-même de l'italien *maneggiare*, (manier) qui aurait donné en français le mot *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). La Conduite, la direction, l'enseignement et la motivation sont devenus des mots essentiels pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une organisation. Le management se définirait comme étant l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion des organisations.

Il est une discipline scientifique et il est une science de l'action appliquée à la conduite des organisations.

⁶ Armand Dayan et al. (2008) : Manuel de gestion, volume 1, 2^e édition, Agence Universitaire de la Francophonie, Ellipses édition Marketings S.A., P.53

II-La revue de littérature

Le management, considéré comme une alternative crédible à la réussite des organisations est perçue diversement par plusieurs auteurs.

Selon S. Hunt, l'appartenance de cette discipline, le management, au rang de celle scientifique se justifie dans la mesure où elle se caractérise par quatre critères scientifiques (4) qui sont les suivants :

- « - une matière distincte des autres disciplines,
- la description et la classification de cette matière indiquant son contenu et ses relations avec les autres disciplines,
- l'existence de lois ou de principes observables, impliquant une certaine régularité et uniformité,
- une méthode scientifique d'approche et d'analyse des principaux objets de la matière (en l'occurrence les organisations). »⁷

Quant à Th. LEVIT, le Management consiste à :

- « · Jauger rationnellement une situation ;
- choisir avec soin les objectifs ;
- mettre systématiquement au point les stratégies propres à atteindre ces objectifs ;
- rassembler les moyens et les ressources ;
- concevoir, organiser, diriger et contrôler de manière rigoureuse les activités nécessaires pour aboutir aux résultats recherchés ;
- animer et rétribuer ceux qui font le travail. »⁸

Henri Fayol, dira que le management est un ensemble universel de fonctions à savoir :

Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Il fait la distinction du management d'avec les autres fonctions courantes de l'entreprise qui sont la comptabilité, la gestion financière, humaine

Selon Peter Drucker, le management est une fonction, une discipline, une tâche à accomplir. Il nécessite de ce fait une compétence singulière, des outils propres et des techniques bien séparées.

Plusieurs sont des auteurs qui ont tenté de donner une définition au concept de management.

Dans l'ensemble nous pouvons retenir la définition du management qui stipule qu'il est un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines, physiques, financières et immatérielles, par lequel on veut atteindre des objectifs précis.

Dans la profession managériale, il ressort deux aspects importants qui sont le management stratégique et le management opérationnel.

⁷ ARZOUMA ERIC BOLOGO (2012), Cours de Management stratégique, MSO 2ie, Promotion 2011-2012, P.7

⁸ Amadou BOUREIMA (2012), Cours leadership, MSO, P. 5

Le management stratégique désigne l'ensemble des actions conduites par la direction générale ou le haut niveau de l'encadrement pour assurer la survie et le développement d'une organisation dans un environnement en perpétuelle mutation. Les actions de ce type de management impliquent l'organisation dans une dynamique à moyen et à long terme.

Le management stratégique présente plusieurs composantes qui sont:

- « – le choix des domaines d'activités ;
- le choix des frontières entre les activités qui seront réalisées par l'organisation, et les activités qui seront confiées à la sous-traitance ou réalisées en coopération ;
- le choix d'une structure interne ;
- le choix des processus de décision et de gestion internes. »⁹

En ce qui concerne le management opérationnel, le domaine dans lequel nous nous pencherons pour notre étude, il est tout à fait différent de celui stratégique et se caractérise par l'ensemble de l'exécution des décisions prises au quotidien dans la perspective d'atteindre les objectifs fixés.

Le management opérationnel dispose de plusieurs éléments qui sont les suivants :

- « - la gestion financière,
- la gestion des ressources humaines,
- la gestion des relations avec l'environnement (clients ou usagers),
- la gestion de la production des biens ou des services offerts. »¹⁰

Le management opérationnel se distingue du management stratégique en ce sens que le premier s'effectue dans un environnement contraignant : les ressources sont définies, il s'agit de les utiliser au mieux pour atteindre des objectifs fixés et le second a pour but de lever les contraintes actuelles de l'organisation en modifiant ses domaines d'activité, ses structures, ses modalités de fonctionnement, voire son identité.

⁹ ARZOUMA ERIC BOLOGO (2012), Cours de Management stratégique, MSO 2ie, Promotion 2011-2012, P.9

¹⁰ Ibidem

CHAPITRE II : CADRE OPERATOIRE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il sera question de deux (2) aspects importants dont le choix et la présentation du terrain d'étude.

I-Choix du terrain d'étude

Dans cette présentation, il s'agira pour nous, dans un premier temps, de justifier le choix de l'administration publique et plus précisément le Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale, puis dans un deuxième temps, de celui du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale.

Les raisons qui nous ont poussées à faire le choix du Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité pour la réalisation de notre étude, s'expliquent pour plusieurs raisons :

Premièrement le Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale est une organisation étatique à caractère social, humanitaire et de développement. On penserait a priori que la discipline de management n'a véritablement pas sa place dans une telle institution qui a plus pour vocation l'assistance et la protection des personnes démunies. Nous voudrions montrer par cette étude que le management est incontournable pour toute organisation qui aspire à l'atteinte de ses objectifs, de ses résultats les plus estimés.

Deuxièmement, le choix du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassoom se justifie dans la mesure que c'est une direction dans laquelle j'y travaille pendant plusieurs années. Nous pensons connaître un peu mieux la structure et nous croyons apporter un plus dans sa réussite en menant une telle étude sur son management afin d'apporter plus de lumière.

II-Présentation de la zone d'étude

Notre zone d'étude se situe à Ouagadougou qui est la capitale du Burkina Faso.

1-Généralités sur le Burkina Faso

Situé au cœur de l'Afrique occidentale dans la boucle du Niger, le Burkina Faso s'étend sur une superficie de 274. 200 km². Il se limite au Nord et à l'Ouest par le Mali, au Sud par le Ghana et le Togo, à l'Est par le Bénin et le Niger, au Sud et à l'Ouest par la Côte d'Ivoire.

Le Burkina Faso se singularise par l'insuffisance de sa pluviométrie et son climat tropical de type soudano sahélien.

Au niveau démographique, les résultats du Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH) de 2006, a estimé la population du Burkina Faso à 14 017 262 habitants. La population est composée de 6 768 739 hommes et 7 248 523 de femmes, soit respectivement 48,3% et 51,7% de la population générale. Le ratio est donc de 93 hommes pour 100 femmes. Le milieu rural regorge la

grande majorité de la population, soit 77,3% contre 22,7% en milieu urbain. L'accroissement annuel moyen de la population burkinabé était de 3,1% entre 1996 et 2006 contre 2,4% entre 1985 et 1996. A l'instar des autres pays du monde, le Burkina Faso au plan économique n'a pas été épargné par la crise économique de 2008 avec des effets induits comme le phénomène de la « vie chère » et aussi, par la crise politique de 2011, de même qu'un déficit céréalier lié à une mauvaise pluviométrie en 2011. Avec la crise malienne des dizaines de milliers de réfugiés se sont retrouvés au Burkina Faso. Depuis l'avènement du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) dans les années 1990, plusieurs réformes ont-elles été enregistrées par le Burkina Faso en vue d'harmoniser l'économie nationale avec les exigences de plus en plus menaçantes du marché mondial. Cette situation a contribué à provoquer des problèmes sociaux divers comme les licenciements, la paupérisation et la marginalisation de groupes vulnérables (femmes, enfants, personnes handicapées, personnes âgées etc.).

Aussi, c'est dans la ville de Ouagadougou que ces groupes vulnérables vont converger dans l'espoir de trouver des opportunités qui leur permettent d'améliorer leurs conditions de vie.

2-Présentation de la Commune de Ouagadougou

Le territoire national du Burkina Faso compte treize (13) régions qui se structurent en province chacune. La commune de Ouagadougou est de la région du centre. Cette région a la singularité de regorger une seule province qui est la province du Kadiogo. Elle est créée par ordonnance n° 84-055/CNR/PRES du 15 Août 1984 et constitue l'une des quarante cinq (45) provinces du Burkina Faso.

Elle se limite :

- à l'Est par la province du Ganzourgou ;
- à l'Ouest par les provinces du Boulkiemdé et du Kourwéogo ;
- au Nord par la province de l'Oubritenga ;
- au Sud par la province du Bazèga.

La province du Kadiogo a pour chef lieu Ouagadougou qui est la capitale du Burkina Faso. Elle a une superficie de 2 857 km² et compte une population de 1 727 390 habitants composés de 86 7010 hommes et 860 380 femmes.

Ouagadougou, capitale du Burkina Faso est aussi le chef-lieu de la province du Kadiogo.

La province dispose de six (6) départements qui sont : Kompi-Ipala, Koubri, Pabré, Saaba, Tanghin-Dassouri et Komsilga.

En se référant à l'histoire, la ville de Ouagadougou fût à l'origine la capitale de l'empire mossi depuis le XII^{ème} siècle jusqu'à l'arrivée des explorateurs. Elle fut désignée capitale à la création de la colonie de Haute Volta en 1919.

Au moment de la dissolution de la dite colonie par l'administration coloniale française, Ouagadougou passera sous la tutelle de la Côte d'Ivoire de 1932 à 1947. Cependant, la ville reprit ses prérogatives de capitale à la reconstitution de la colonie en 1947.

Elle fut érigée en commune de 3ème degré, avec des élus à la commission municipale en 1954.

C'est en 1955 que Ouagadougou est devenue une commune de plein exercice avec un maire élu. La commune de Ouagadougou couvre une superficie de 340 Km². Elle est limitée au Nord par les villages de Bassinko et de Kamboinsé, au Sud par le département de Komsilga, à l'Est par les villages de Gampéla et de Yamtenga, à l'Ouest par le village de Zagtoui.

Au niveau administratif, la commune de Ouagadougou, était subdivisée en cinq (5) arrondissements et comptait trente (30) secteurs et dix sept (17) villages. Les arrondissements sont :

- l'arrondissement de Baskuy ;
- l'arrondissement de Bogodogo;
- l'arrondissement de Boulmiougou ;
- l'arrondissement de Nongremasson ;
- l'arrondissement de Sig - Nonghin.

Aujourd'hui un nouveau découpage de la ville de Ouagadougou est fait et elle compte 12 arrondissements et 55 secteurs.

La croissance rapide de la démographie de la ville a occasionné un manque d'habitations. Selon les résultats définitifs du RGPH de 2006, la population générale de la commune de Ouagadougou se répartit à travers les cinq Arrondissements de la façon suivante :

Tableau 1: Répartition de la population de la Commune de Ouagadougou par arrondissement

Arrondissements	Ménage	Population résidente		
		Total	Masculin	Féminin
Baskuy	41 552	195 793	96 491	99 302
Bogodogo	93 753	426 185	215 061	211 124
Boulmiougou	88 445	449 519	228 159	221 360
Nongr-Maassoom	46 071	220 891	112 904	107 987
Sig-Nonghin	38 438	182 835	92 674	90 161
Total	308 259	1 475 223	745 289	729 934

Source : INSD : RGPH de 2006, résultats définitifs, juillet 2008 (RGPH 2006)

La population de la Commune de Ouagadougou s'estime à 1 475 223, soit 10,52% de la population burkinabé. Elle est composée de 729 934 femmes et de 745 289 hommes. Le nombre de ménages est de 308 259.

Sous un angle socio-économique, Ouagadougou la capitale du Burkina Faso est le centre principal des échanges commerciaux du pays et constitue un lieu de transit pour la plupart de ceux qui migrent vers l'extérieur du pays. On y rencontre plusieurs secteurs d'activités que sont le commerce, l'élevage, l'agriculture, l'artisanat, l'industrie chimique, la transformation de produits agro-alimentaires.

Au regard des investissements sur le plan infrastructurel, la ville de Ouagadougou accueille un grand nombre de personnes surtout la jeunesse à la quête d'emploi et un mieux-être. Mais cette jeunesse reste confrontée la plupart du temps à un problème d'adaptation. Aussi, le surpeuplement de la Commune conduit à un accroissement des familles surtout vulnérables, pauvres, démunies et défavorisées, vivant dans les zones périphériques non encore loties. Beaucoup de familles sont alors prédisposées à divers problèmes sociaux dans ces conditions de vie.

La ville de Ouagadougou est le siège de la majorité des organisations. On y retrouve toutes les organisations ministérielles, les institutions étatiques, les ambassades et consulats de plusieurs pays, les organisations sous-régionales ou régionales, les organisations des Nations Unies, les organismes non gouvernementaux (ONG) et la société civile composée de nombreuses associations. En ce qui concerne le ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité qui a le mandat des questions sociales, humanitaires ou du développement, il connaît dans la ville de Ouagadougou plusieurs acteurs qui interviennent dans le même domaine. Parmi ces acteurs figurent des associations, des organismes non gouvernementaux et les agences des Nations qui sont les partenaires techniques et financiers. Le management du Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale est donc influencé par ces différents acteurs sur le terrain.

3-Présentation du Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale (MASSN)

En accordant une grande importance au secteur de l'action sociale, les autorités burkinabè ont créé en 1994 un ministère chargé de l'action sociale. La protection et la solidarité nationale constituent le fondement de la politique gouvernementale en matière de développement dont la finalité est de réduire les entraves à la participation des populations et particulièrement des groupes démunis au processus de développement.

En plus des ressources budgétaires de l'Etat, le MASSN reçoit des appuis des partenaires au développement pour la mise en œuvre de ses projets/programmes dans six (6) domaines d'interventions, qui sont :

- La protection et la promotion de l'enfant et de l'adolescent ;
- La protection et la promotion de la famille ;
- La promotion de la Solidarité Nationale ;
- La protection et la promotion des groupes sociaux spécifiques ;

- La promotion de la prise en charge socioéconomique et psychosociale des personnes infectées et affectées par le VIH/SIDA ;
- Le renforcement des compétences et des capacités institutionnelles.

Des efforts ont permis d'enregistrer des résultats certes, mais l'arbre ne doit pas cacher la forêt car des insuffisances ont été constatées au niveau de chacun des domaines d'intervention au regard de l'ampleur des problèmes sociaux et les besoins complexes des groupes cibles.

3-1-Les principes directeurs du MASSN

La politique nationale d'action sociale (PNAS) est sous tendue par neuf (9) principes.

Tableau 2 : Les principes directeurs du MASSN

1-	<i>Le respect de la dignité humaine et des droits fondamentaux de l'homme</i> Il garantit le développement libre de la personnalité, de toute personne et le respect de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité.
2-	<i>L'universalité</i> Chaque personne a droit à l'assistance sociale dans les conditions prévues par la loi en tenant compte de ses aspirations et de ses besoins fondamentaux indépendamment de son appartenance religieuse et politique, de son statut social et de son sexe.
3-	<i>La solidarité</i> Pour le maintien et le renforcement de la cohésion sociale, la communauté doit contribuer activement à l'entraide et à l'assistance aux personnes qui ne peuvent survenir seules à leurs besoins sociaux.
4-	<i>La subsidiarité</i> Il appartient d'abord aux communautés de base de garantir, les besoins sociaux de leurs membres. L'Etat se doit d'intervenir lorsque l'initiative locale n'a pas réussi à satisfaire totalement ou partiellement les dits besoins.
5-	<i>Le partenariat</i> Les acteurs des secteurs publics et privés, de la société civile ainsi que les partenaires bilatéraux et multilatéraux doivent œuvrer en synergie pour l'organisation et le développement des services sociaux.
6-	<i>La valorisation de la famille</i> En tant que cellule de base de la société, la famille reste une institution sociale fondamentale, garante de la sécurité, du bien-être, de la protection et de la cohésion de ses membres. Aussi, doit – elle être sauvegardée, promue et ses capacités renforcées.
7-	<i>L'approche genre</i> La prise en compte de la dimension genre est au centre des préoccupations sociales en vue de réduire l'écart, souvent élevés entre les hommes et les femmes, dans les différents domaines tels que la santé, l'éducation et l'alphabétisation, l'accès au crédit, la participation à la vie politique nationale, etc.
8-	<i>La participation</i> La promotion sociale est d'abord et avant tout un engagement personnel, et une prédisposition à changer résolument sa situation. Le principe de participation est fondamentale pour la réussite des programmes sociaux. Ainsi la participation des bénéficiaires à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des actions entreprises en leur faveur doit être privilégiée et valorisée.
9-	<i>L'égalité des chances</i> Dans toute société, il existe des différences humaines, qui peuvent être liées à des facteurs tels que l'âge, le sexe, l'individualité, etc. Les être humains étant en principe égaux, les discriminations fondées sur ces facteurs sont inacceptables. Il appartient à la société de tenir compte de ces différences en adoptant des mesures appropriées et des attitudes tolérantes et constructives.

Source : PNAS 2007

3-2-Le but de la politique du MASSN

Le but de la politique du MASSN est de promouvoir le bien-être social, des populations en général, celui des individus, des familles et des groupes vulnérables en particulier avec leur pleine participation sur la base de réduction des inégalités sociales.

Le bien – être social s’entend comme un état agréable du corps et de l’esprit résultant d’une situation économique et sociale qui permet la satisfaction de tous les besoins fondamentaux.

3-3-Les objectifs de la politique du MASSN

-L’objectif général

L’objectif général poursuivi par le MASSN à l’horizon 2015, est d’assurer la protection et la promotion des groupes sociaux spécifiques et marginalisées et créer les conditions favorables à une consolidation de la solidarité au sein des populations.

-Les objectifs spécifiques

L’objectif général est décliné en cinq (5) objectifs spécifiques qui sont :

- Améliorer les conditions de vie des familles ;
- Promouvoir la culture de la solidarité ;
- Assurer la protection et la promotion des groupes sociaux spécifiques ;
- Contribuer à la lutte contre le VIH/SIDA ;
- Renforcer les capacités institutionnelles.

Les axes stratégiques du MASSN se traduisent par le déploiement des efforts importants pour l’atteinte des cinq (5) objectifs spécifiques définis ci-dessus.

4-Présentation du Service Action Sociale et de la Solidarité Nationale (SASSN)

Le Service de l’Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom, actuelle Arrondissement 4 sous le nouveau découpage administratif relève de la Direction Provinciale de l’Action Sociale et de la Solidarité Nationale du Kadiogo. Il a vu le jour dans les années 1970.

De part le passé, il était basé au niveau du centre social de Paspanga. Dans le cadre de la décentralisation de ses activités ou l’élargissement de son domaine d’action, le MASSN a ouvert le SASSN dans le quartier périphérique Tanghin Barrage.

4-1-La situation géographique du SASSN

Le Service de l’Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom est basé au secteur 17 (actuelle découpage) aux environs du marché de bétail et du barrage numéro 2 de Ouagadougou.

L’arrondissement de Nongr-Maassom ou l’arrondissement 4 compte les secteurs suivant : le 17, 18, 19, et le 20. Nongr-Maassom a été créé par la Zatu AN IV – 037/CNR/PRES du 21 mai 1987 est situé

dans la partie nord de la ville de Ouagadougou. Il fait frontière avec l'ex Arrondissement de Baskuy et celui de Bogodogo au sud, à celui de sig-Noghin et à l'est par le département de Saaba. Les principaux services déconcentrés de l'Etat sont ceux de l'environnement et du cadre de vie, la police nationale, les services de la santé publique et animale, les services du Ministère de l'Enseignement Secondaire et Supérieur (MESS), les services du Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation (MENA), du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), etc.

Nongr-Maassom abrite la zone industrielle la plus importante de la ville. Il s'agit de Kossodo. On y trouve les entreprises telles que : Hage Métal, BRAKINA, TAN-Aliz et l'abattoir frigorifique de Ouagadougou. On y trouve aussi les Hôtels Silmandé et Ricardo.

Les cultures de contre-saison (choux, tomates, oignon etc.) sont florissantes. L'artisanat, le commerce et l'élevage sont les principales activités de cet arrondissement.

4-2- Les objectifs du SASSN

Le SASSN est un service déconcentré du MASSN. Dans cet ordre d'idées, il doit contribuer à atteindre les objectifs du dit Ministère.

4-3- Organisation administrative du SASSN

De part le passé, le SASSN était subdivisé en trois volets. Dans la quête de mener à bien les missions qui lui sont confiées, les volets ont pris pour appellation « bureaux » et actuellement on en compte cinq(5) au niveau du service. Il s'agit du :

- Bureau Administratif et Financier (BAF) ;
- Bureau des Etudes et des Statistiques (BES) ;
- Bureau de la Protection de l'Enfant et de l'Adolescent (BPEA) ;
- Bureau de la Promotion de la Famille et des Services Sociaux Spécialisés (BPFSSS) ;
- Bureau de la Promotion de la Solidarité Nationale (BPSN).

Par ailleurs, il faudrait noter la présence d'un volet « accueil » qui est chargé de l'écoute, de l'enregistrement et de l'orientation des clients du service.

L'ensemble du service est dirigé par un chef de service et chacun des cinq bureaux est dirigé par un chef.

Le chef de service est chargé de :

- La mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Action Sociale ;
- Représenter le service auprès de ses partenaires ;
- Coordonner les activités du service.

Les différents chefs de bureau sont appelés à accompagner l'exécution des projets et programmes d'activités définis par le service.

4-4- Fonctionnement du SASSN

Le Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de l'Arrondissement 4 est chargé de mettre en œuvre la politique du MASSN au niveau du dit Arrondissement. Le SASSN étant un

service déconcentré, il fonctionne conformément à un programme annuel d'activités qui répond à la PNAS.

Chaque bureau de ce service a des missions qui lui sont spécifiques.

-Le Bureau des Etudes et des Statistiques (BES)

Le Bureau des Etudes et des Statistiques a pour mission :

- Traiter les dossiers et faire l'analyse ainsi que la synthèse de tous les rapports relatifs à l'exécution des projets/programmes du service de l'Arrondissement ;
- S'occuper de la centralisation de tous les rapports et comptes- rendus des réunions de service ainsi que la coordination et la capitalisation des actions des Organisations Non Gouvernementales et structures associatives à vocation sociale dans l'Arrondissement ;
- Etudier les rapports des structures placées sous l'autorité du service ;
- S'occuper de la gestion des données statistiques de l'Arrondissement ;
- Concevoir et suivre l'exécution des microprojets, des projets et programmes du service de l'Arrondissement.

-Le Bureau Administratif et Financier (BAF)

Le Bureau Administratif et Financier est chargé de :

- la gestion administrative ;
- la gestion des ressources financières et matérielles ;
- la gestion des dossiers relatifs au personnel et l'évaluation des besoins de formation des agents.

-Le Bureau de la Protection de l'Enfant et de l'Adolescent (BPEA)

Le bureau de la Protection de l'Enfant et de l'Adolescent a pour missions de :

- mettre en œuvre les plans et programmes d'assistance et de protection des enfants en situation difficile ;
- faire le suivi et assurer la coordination des structures publiques et privées dont leurs actions sont centrées sur l'assistance et la protection des enfants victimes de violences;
- étudier les dossiers de création et d'ouverture des centres d'accueil d'enfants en détresse et s'assurer de l'application des normes standards de gestion de ces centres;
- promouvoir les adoptions et les parrainages ainsi que la vulgarisation des textes y afférents ;
- s'assurer de l'application des normes relatives au placement des enfants dans les centres et familles d'accueil;
- la promotion des adoptions et parrainages, des actions de protection de l'enfant et de l'adolescent, les réalisations des enquêtes sociales ;
- assurer l'appui-conseil des structures partenaires de protection de l'enfant et de l'adolescent.

-Le Bureau de la Promotion de la Solidarité Nationale (BPSN)

Le Bureau de la Promotion de la Solidarité Nationale a la charge de :

- veiller à la mise en œuvre des actions relatives à la promotion de la solidarité envers des groupes vulnérables ;
- soutenir techniquement des actions de gestion de catastrophes et de crises humanitaires ;
- apporter un appui-conseil aux structures partenaires intervenant en faveur des groupes sociaux vulnérables ;
- élaborer des rapports d'activités.

-Le Bureau de la Promotion de la Famille et des Services Sociaux Spécialisés (BPFSSS)

Le Bureau de la Promotion de la Famille et des Services Sociaux Spécialisés (BPFSSS) a pour tâches de :

- l'exécution des actions de lutte contre le VIH/SIDA et les infections sexuellement transmissibles, d'élimination des mauvaises pratiques et attitudes néfastes au sein des familles et des communautés, la promotion des services sociaux spécialisés, les programmes d'éducation spécialisée et les programmes de protection et de promotion de la famille ;
- assurer le respect des normes de gestion des structures d'assistance et de protection des couches sociales spécifiques ;
- d'assurer l'encadrement, l'appui-conseil des services sociaux spécialisés, des ONG et les structures de lutte contre le VIH/SIDA et les IST ;
- renforcer les activités d'insertion socioprofessionnelle des jeunes et la promotion de la famille ;
- rédiger des rapports périodiques.

4- 5- Les groupes cibles

Les principaux groupes cibles sont :

- les personnes handicapées, les personnes âgées, les veuves, les couples en conflit, les femmes et les hommes victimes d'exclusion sociale, les malades indigents ;
- Les enfants abandonnés, les enfants de la rue, les jeunes déscolarisés ;
- Les PV/VIH ;
- Les structures associatives en termes de partenariat et de renforcement des compétences ;
- Les victimes de mariages forcés et de pratiques traditionnelles néfastes ;
- Les victimes de sinistres, de catastrophes ou de crises humanitaires;
- Etc.

4-6- Les ressources du SASSN

-Les ressources humaines

Tableau 3 : Situation du personnel

Emploi	AAS	IEJE	EJE	AES	ES	MES	AS	Monitrices Communautaires	Total
Nombre	01	02	03	03	12	02	03	03	29
Total									29

Source : Situation d'Avril 2014

-Les ressources matérielles et financières

➤ Les ressources matérielles

Au sein du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de l'Arrondissement 4, de part le passé disposait de deux (2) bâtiments. Actuellement il dispose d'un nouveau bâtiment qui servira pour des bureaux aux agents en remplacement de l'ancien qui était devenu vétuste. L'autre bâtiment sert toujours de centre de formation des jeunes filles en couture et en art ménager.

Dans les bureaux, figurent du matériel bureautique qui est non commode et dans un état vieillissant.

➤ Les ressources financières

Les ressources financières que dispose le SASSN pour son fonctionnement sont assez modestes. Il reçoit une dotation périodique qui ne couvre que quelques semaines dans le trimestre. En plus de cela, il est soutenu en termes de carburant par la mairie de l'Arrondissement 4. Il faudrait reconnaître que ce budget assez modique du service résulte du faible budget de l'Etat qui est alloué au département de l'Action Sociale. Même si ce ministère reçoit de la contribution financière de la part de ses bailleurs ou partenaires, des efforts importants restent à faire pour permettre à ce département de pouvoir faire face aux besoins croissant des populations démunies ou vulnérables.

4-7- Les structures partenaires

Parmi les partenaires du Service nous pouvons retenir les acteurs suivants :

-La Mairie de l'Arrondissement 4

-La justice

-Les forces de l'ordre et de sécurité

-Le Centre Médical avec Antenne Chirurgicale (CMA) Schiphra

-Le district sanitaire de Kossodo

-La Fondation Agnès Marie, l'orphelinat Wendfaangdé de Nioko II, le Centre Italien d'Aide à l'Enfant (CIAE), Petits Frères d'Afrique (PFA), les Amis de la Reine de Miséricorde, Sourire du Burkina, la Pouponnière de Joscheba.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DES
RESULTATS DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : CADRE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre fera l'objet d'une présentation de la méthode d'échantillonnage, les outils d'investigation, le déroulement des enquêtes et le dépouillement des données.

I-Méthode d'échantillonnage

Le choix de l'échantillon constitue une phase décisive dans la réalisation d'une étude. En réalité, la qualité d'un échantillon se traduit par sa ressemblance autant que possible à la population dont il est issu, étant donné que sa fonction se résume à donner des informations, en principe extrapolables à l'ensemble de cette population.

Cependant pour être extrapolable, l'échantillon se doit d'être suffisamment représentatif de la population mère, laquelle représentativité selon Chauchât (1995), « désigne le fait que les résultats obtenus à partir de l'échantillon dépassent le cadre restreint des personnes réellement observées pour s'appliquer à l'ensemble de la population parente ». ¹¹

1-Choix méthodologique de l'échantillon

Notre échantillon est constitué par tous les agents de chaque bureau, les Chefs de service (chefs de bureau) et la Directrice. Etaient exclus de l'échantillon tous les agents qui étaient en congé (trois (03) en tout).

2-Présentation de l'échantillon

Tous les cinq (05) chefs de bureau ont été interrogés. Il en est de même pour la directrice. En ce qui concerne les agents, tous ceux qui étaient au moment de l'enquête au nombre de vingt (20) ont été interrogés. Ceux qui étaient en congé n'ont pas pu prendre part à cette enquête.

II-Les outils d'investigation

1-L'entretien exploratoire

Cet outil d'enquête avait le double but de contribuer à un meilleur éclairage du thème et de participer à la mise au point du guide d'entretien. Il a aussi, donné l'opportunité de compléter et d'apporter certaines précisions au cadre conceptuel de notre étude notamment la formulation des hypothèses et le choix des concepts de base. Il a pu soutenir la constitution du guide d'entretien par l'identification de thèmes pertinents. L'entretien exploratoire était non directif, parce qu'il devait permettre de

¹¹ Hélène Chauchât (1995), *L'enquête en psychosociologie* .p.32, PUF, le psychologue, Paris, 253 p

recueillir le maximum d'informations chez l'interviewé et d'explorer des voies prévues, si nécessaire. Nous l'avons utilisé de la manière suivante :

-Pour le guide adressé aux chefs de service ou de bureau

(01) chef de bureau

-Pour le guide adressé aux agents

(04) agents

- et bien évidemment pour la directrice un guide d'entretien.

2- La recherche documentaire

C'est une phase qui s'intéresse largement à la recherche des apports substantiels d'écrits, ainsi que des bandes audiovisuelles, avant et après l'observation. C'est ainsi que des ouvrages et des documents relatifs au management ont été étudiés. Cette recherche nous a donné l'opportunité d'avoir une plus grande lecture de la question du management en général et le management opérationnel en particulier. La consultation d'ouvrages nous a conduit à :

-la bibliothèque de l'Université de Ouagadougou

-la bibliothèque de l'Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion ;

- la bibliothèque Georges Méliès de Ouagadougou.

3- Guide d'entretien

Dans le souci de cerner au mieux des aspects remarquablement importants du problème de recherche, nous avons eu recours à des entretiens. Un guide d'entretien a été élaboré et soumis à la directrice, aux chefs de bureau et aux agents.

Le guide d'entretien adressé à la directrice s'est focalisé sur les points concernant la vision de l'organisation, la fixation des objectifs, la définition des tâches et l'animation des « hommes » pour la réalisation des tâches qui les ont été attribuées.

En ce qui concerne les chefs de bureau, il a été question de la définition des objectifs, de la définition des tâches et comment ils managent leurs agents.

Le guide d'entretien s'adressant aux agents s'est aussi préoccupé des objectifs qu'ils ont reçu, des tâches qui les ont été confiées et la manière dont ils vivent la situation managériale de leurs supérieurs hiérarchiques.

III-La collecte des données

L'enquête s'est déroulée au sein du service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom dans la commune de Ouagadougou du 19 au 24 février 2014. Dans un bureau isolé loin de toute indiscretion, nous avons nous-mêmes administré les guides d'entretien aux agents individuellement à tour de rôle ainsi que les chefs de service et à la directrice.

IV-Le traitement des données

Les données recueillies sur le terrain ont été traitées manuellement. Elles ont été synthétisées par rubriques ou thèmes en fonction de nos hypothèses et de la structuration de nos outils de collecte de données.

Cette méthodologie nous a permis de décrire l'ensemble des méthodes et outils qui ont servi à l'investigation sur le terrain et au dépouillement des données, à l'issue desquels des résultats ont pu être obtenus.

Dans la partie suivante, il s'agira de présenter ces résultats et de procéder à leur analyse et interprétation.

CHAPITRE II : PRESENTATION, ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS

Dans ce chapitre nous nous intéressons dans un premier temps à la présentation, à l'analyse des résultats atteints et leur interprétation, et dans un second temps de vérifier leur conformité avec les hypothèses de départ. Enfin nous aborderons les suggestions ou recommandations pouvant permettre au responsable du service et ses chefs d'équipes d'améliorer leur capacité managériale.

Présentation, analyse et interprétation des résultats

L'enquête de terrain auprès de la population de l'étude nous a permis de collecter des données, suivant plusieurs caractéristiques. Il sera question dans cette rubrique de faire la présentation de ces données sous forme de tableaux, tout en les analysant et en les interprétant.

Les variables pris en compte au niveau de la Directrice sont les caractéristiques suivantes : l'évaluation de la vision de l'organisation, la définition des objectifs, des tâches et l'évaluation de l'animation des équipes.

Pour les chefs de service, les caractéristiques suivantes ont été abordées : l'évaluation de la présence de vision, de l'état des objectifs, des tâches et de la situation managériale de l'organisation.

En ce qui concerne les agents, il s'agissait d'avoir leur appréciation sur la situation de la structure en termes de management, des objectifs, des tâches et de l'animation des agents.

Tout au long de notre travail d'analyse, nous mettrons en rapport les différentes variables pour vérifier nos hypothèses.

La présentation et l'analyse des résultats de cette recherche ont été faites en deux étapes essentielles:

- La présentation des résultats
- L'analyse et l'interprétation des résultats

I-Présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à la présentation des résultats de l'étude et des suggestions pouvant permettre aux managers de prospérer dans leur activité managériale.

1-Présentation des résultats du guide adressé à la directrice

1-1-Evaluation de la présence d'une vision

Pour la directrice, elle n'a pas connaissance d'une vision qui est clairement formulée comme telle, mais elle se dissimule selon elle à travers les missions et les principes directeurs de l'organisation.

1-2-Evaluation de l'état des objectifs

La directrice reconnaît que les objectifs doivent être définis pour chaque bureau et aussi pour chaque agent. Elle a déclaré que l'établissement de ces objectifs sera fait dans les temps à venir et nous lui avons proposé notre appui pour les élaborer dans les jours à venir.

1-3-Evaluation de la définition des tâches

L'idéal selon la directrice aurait été de définir les tâches en fonction du profil de chaque agent. Cependant, l'attribution des tâches à chaque bureau et individu comme celle des objectifs sont en cours d'élaboration.

1-4-Evaluation de l'animation des agents.

La directrice est la première responsable de la structure et à cet effet, elle se doit de faire fonctionner le service dans l'optique d'atteindre les résultats et les objectifs escomptés. Un effort de travail est fait dans le sens de la motivation des employés et de la mobilisation des agents autour de la réalisation des tâches. La difficulté résiderait dans l'adaptation de la personnalité de chaque agent et aussi de dompter sa propre personnalité pour pouvoir bénéficier de l'accompagnement des employés pour la réalisation des différentes missions de la structure.

2-Présentation des résultats du guide adressé aux chefs de service ou aux chefs de bureaux

2-1-Evaluation de la vision

En ce qui concerne la définition de la vision, nous constatons qu'aucun chef de service ou de bureau n'a connaissance de la vision de l'organisation. Ils ont simplement fait des tentatives de définitions de la mission de l'organisation. Voici les propositions de tout un chacun sur la mission de l'organisation:

- Protection et promotion des couches sociales vulnérables ou déshéritées ;
- Protection et promotion des groupes vulnérables ;
- Améliorer les conditions de vie de la population ;
- Contribuer au bien-être de l'ensemble de la population ;
- Promouvoir la protection sociale.

2-2-Situation des objectifs

Pour cet aspect relatif à la définition des objectifs, les chefs de service ont reconnu l'existence d'objectifs assignés à chaque bureau que tous les agents de chaque bureau doivent respecter. Par ailleurs, on constate que les objectifs qui devraient se dégager des missions attribuées à chaque

bureau ne ressortent pas clairement. Il n'existe pas d'objectifs définis spécifiquement à chaque agent et à chaque chef de bureau. Dans notre entretien avec ces responsables de bureau, la définition des objectifs attribués à chaque manager de bureau ou de service est en cours.

2-3 - Situation des tâches

Tableau 4: Situation du management des activités

Actions managériales	Oui	Non	Total
Définition de tâches individuelles	00	05	05
Planification	05	00	05
Organisation	05	00	05
Coordination	05	00	05

Sources : Enquête terrain, février 2014

En observant ce tableau, on constate qu'il n'y a pas une définition de tâches attribuées à chaque agent par le manager d'équipe. Tous les managers d'équipe ou chef de bureau soit 100% de ceux –ci ont affirmé ne pas définir de tâches spécifiques à chaque agent en tenant compte de son profil de formation. Cependant, l'ensemble de ces managers d'équipe, fait des activités de planification, d'organisation et de coordination.

2-4-Situation managériale des agents

En termes d'actions de motivation, les chefs de bureau ou de service pensent qu'elle est insuffisante. Ils posent moins d'actions de motivation et ils en reçoivent moins de leur supérieur.

Certains d'entre eux, deux (02) des managers d'équipe soit 20% disent faire l'effort d'entamer ce travail de motivation de temps en temps en encourageant, en félicitant, en valorisant, en essayant d'être transparent, équitable, de faire un travail de mise en confiance.

Pour des actions de récompenses, ces managers d'équipe affirment qu'elles sont rares. Seulement, un chef de bureau affirme avoir été décoré par la hiérarchie pour service rendu à la nation. A leur niveau aussi la récompense de leur membre d'équipe semble être quasi - inexistante.

Sur le sujet afférent aux conditions de travail, l'ensemble des chefs interrogés affirment qu'elles méritent d'être améliorées car elles seraient une source importante de manque de motivation. Selon eux, le cadre de travail, les conditions matérielles et les ressources financières sont précaires et déterminent pour beaucoup l'inefficacité du SASSN.

Pour l'amélioration managériale du service et partant de là, l'accroissement de l'efficacité de l'organisation, des suggestions ont été proposées. Elles sont les suivantes :

- savoir motiver, encourager, féliciter et responsabiliser les agents ;
- s'inscrire dans une optique d'amélioration des relations interpersonnelles, la prise des décisions de manière participative, amélioration de la communication inter service, de la communication interpersonnelle, tenir des réunions, trouver des solutions aux conflits, savoir garder de l'équité et de

la transparence dans le management, le respect des plans d'action et création d'un climat de confiance.

3-Présentation des résultats du guide adressé aux agents du service

3-1-Evaluation de la présence d'une vision

Dans l'ensemble des agents interrogés, vingt au total, ils ont déclaré ne pas connaître la vision de leur organisation qu'est le Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale. Plusieurs des agents au nombre de trois (03) soit 15% sont ceux qui ont plus tendance à l'assimiler aux attributions ou missions de leur organisation. Ils ont donc évoqués les propositions suivantes :

- Promotion et protection des couches sociales vulnérables,
- Venir au secours des populations vulnérables,
- Protection et promotion des couches sociales vulnérables.

3-2- Etat des objectifs

Les objectifs sont tous communs à chaque agent du même bureau ou service mais pas individuels ont affirmé la totalité (20 agents) des agents interrogés. Ils ne sont pas clairement définis comme tels et se confondent aux missions de chaque bureau ou service selon les agents interrogés (confère p. 19-20). Ces objectifs sont ceux définis pour chaque bureau ou service par le ministère, que chaque agent est appelé à respecter. En principe, des objectifs définis clairement devraient s'inspirer des missions et non se confondre à elles.

3-3- Situation des activités ou tâches

Selon l'ensemble des agents interrogés, ils affirment qu'ils n'ont pas reçu de la part de leur hiérarchie des tâches individuelles qui définissent les actions de chaque employé. Toutes les activités peuvent être menées par l'ensemble des agents de chaque bureau.

Chaque agent du SASSN est appelé à mener uniquement les activités relatives à son bureau et non les autres sauf s'il y a une nécessité de service.

3-4-Evaluation de la situation managériale

Dans le management des « hommes », on constate que chacun des agents interrogés manifestent leur insatisfaction sur certains points. Ils estiment vivre une certaine iniquité, une discrimination, un manque de motivation, de valorisation, de récompense, de félicitation, d'encouragement, une absence de communication, d'implication des agents dans la prise de décision (existence de décision déjà arrêté), insuffisance dans la planification, absence de renforcement de capacité et une sensation de frustration.

Nonobstant ces quelques éléments d'insatisfaction, il y a fort certainement quelques motifs de satisfaction qu'une minorité de personnes ont énoncé. Il s'agit des relations harmonieuses ou satisfaisantes avec la hiérarchie, la bonne ambiance relationnelle ou interpersonnelle et un climat social de travail acceptable.

II-Analyse et interprétation des résultats

L'analyse et l'interprétation des résultats consistent pour notre part à porter dans un premier temps un regard critique sur les principaux résultats et les informations recueillies sur le terrain, puis dans un second temps, procéder à une comparaison de ces résultats avec les hypothèses de l'étude.

Au regard de l'ensemble des résultats obtenus sur la connaissance de la vision, on constate que les chefs de service et agents ne connaissent pas la vision de leur institution qu'est le Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale. En réalité, après recherche, nous avons constaté que l'institution ne dispose pas pour l'instant d'une vision clairement définie.

Pourtant, la vision constitue un des points clés dans l'atteinte de l'efficacité d'une entreprise ou d'une organisation et partant de là sa réussite. Pour **R. McDermott, R. Mikulak et M. Deauregard (1996)** « la plupart des entreprises alignent leur action sur une vision et les employés connaissent leur rôle. La vision « directrice » tacite se traduit souvent par : « c'est comme ça et pas autrement » ... Comment les dirigeants peuvent-ils communiquer et renforcer une vision positive par une action positive. La première étape consiste à formuler une vision qui donnera à chacun la même image des objectifs et de la direction de l'entreprise. Cette vision doit ensuite être soutenue par un ensemble de principes directeurs définissant les valeurs et les convictions fondamentales que tout le monde doit respecter. L'alignement de l'ensemble de l'entreprise se fonde sur la force directrice de la vision et sur les règles éthiques exprimées par les principes directeurs. »¹². La réussite d'un management efficace en est étroitement liée. Pour un tel succès il faudrait à l'organisation une vision bien définie avec clarté, précision et connue de tous les agents. La vision oriente toutes les actions de l'organisation et son absence ou son ignorance pourrait compromettre dangereusement l'atteinte des résultats et des objectifs qui lui sont attribués car les employés risquent d'agir de manière divergente due au manque d'orientation commune. Il revient au manager de l'institution qu'est le premier responsable départemental de fournir à l'organisation le but vers lequel tendront les efforts de ses collaborateurs. Cet état de fait permettra à ce manager du niveau stratégique de ne pas se perdre dans

¹² **R. McDERMOTT R.MIKULAK M. DEAUREGARD (1996) : développer l'initiative et la créativité du personnel, la dimension humaine de la qualité Totale, collection « les réalités de l'entreprise », Dunod, Paris, P.20**

ces actions pour quoi ce soit. Peter Drucker dira que « la vision, c'est comme un panneau routier. (...), les employés l'utilisent pour s'orienter dans la bonne direction ». ¹³

R. McDermott, R. Mikulak et M. Deauregard (1996) confirme cela en disant que « la vision joue un rôle de boussole pour l'entreprise, elle lui indique une direction générale et crée un alignement ». ¹⁴

On en déduit que cette structure, le Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale ne disposant pas d'une vision claire verra diminuer certainement ses chances d'atteindre d'efficacité.

En ce qui concerne les objectifs pour chaque chef de bureau ou manager d'équipe, les objectifs qui leur sont assignés sont ceux définis par le Ministère de manière standard et plus assimilables aux missions, valable sur le plan national. Il n'existe pas d'objectifs clairement définies en tant que tel pour chaque bureau.

Si pour les managers d'équipe, il y a des apparents d'objectifs (ceux globaux attribués à chaque bureau et qui s'assimilent aux missions), au niveau des employés, agents ou salariés les objectifs se confondent à ceux de leur supérieur, puisqu'il n'y a pas d'objectifs clairement définis pour chaque membre d'équipe. Les agents épousent les objectifs généraux définis par le Ministère à l'instar de leur supérieur immédiat. En effet, un objectif est bien défini s'il est SMART à savoir Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporel. En ce qui concerne le manager d'équipe l'un de ces rôles est de définir les objectifs individuels à chacun de ses agents et aussi de s'assurer s'ils sont bien compris. Il est difficile d'avoir un management opérationnel efficace sans définir des objectifs suffisamment clairs et précis, laquelle définition des objectifs nécessite l'implication de l'employé. Thierry Gidel et William Zonghero diront que « la négociation des objectifs avec ses équipiers est le premier acte de management du chef de projet. C'est important pour installer d'entrée une ambiance de responsabilité, de partage, de solidarité et d'implication dans l'équipe ». ¹⁵ Les objectifs nous permettent de rester dans une ligne de conduite donnée pour éviter de disperser les efforts, de gaspiller les ressources et de s'orienter de manière raisonnable vers un but fixé. Cette manière de faire nous évite l'échec de nos organisations et de nos entreprises. Ainsi on s'inscrit dans le même

¹³ Gary Dessler et al., *La gestion des Organisations, Principes et tendances au XXIe siècle, Edition du renouveau pédagogique inc*¹³. P.26

¹⁴ R. McDERMOTT R.MIKULAK M. DEAUREGARD (1996) : *développer l'initiative et la créativité du personnel, la dimension humaine de la qualité Totale*, collection « les réalités de l'entreprise », Dunod, Paris, P.21

¹⁵ Thierry Gidel, William ZONGHERO, *Management de projet 2 ; édition germes science, 2006 ; P.152-153*

ordre d'idée que Peter Drucker, qui disait qu' « on doit pouvoir cibler un objectif et dire que nous n'avons pas travaillé en vain ». ¹⁶

L'insuffisance donc dans l'atteinte de l'efficacité dans les actions du Service serait largement tributaire de l'absence de ces objectifs individuels bien définis.

Les tâches, comme les objectifs ne sont pas clairement définies pour chaque agent. Tout un chacun, dans le même bureau est donc appelé à faire les mêmes activités. Dans une telle situation, l'implication pleine des employés dans l'exécution des activités ainsi que la qualité du travail deviennent moindre. Le manque de responsabilisation est source certaine de faiblesse dans la quête d'efficacité du service de l'Arrondissement de Nongr-Maassom.

Nous pouvons donc dire que l'hypothèse selon laquelle l'absence d'une vision claire, de fixation d'objectifs et des tâches individuels clairs expliquent la faiblesse du management opérationnel de la structure entravant ainsi l'efficacité de la structure est confirmée.

En termes de management du service ou des équipes, plusieurs sont des insuffisances qui pourraient entraver l'efficacité du service. Une forte insistance sur la motivation, l'encouragement, les félicitations, la valorisation etc, auraient insufflé une grande opportunité de réussite du service. Pourtant ces aspects très important dans la libération du potentiel des employés n'est pas appliqué à sa juste valeur.

Le regard sur la question managériale prononcé par les employés donne les résultats suivants :

En termes de facteurs d'insatisfaction dans le management des « hommes », les employés qui sont au niveau opérationnel c'est-à-dire l'exécution des activités, trouvent de la discrimination dans le management des hommes. Pendant que certains agents bénéficient de l'estime ou de la considération, d'autres connaissent la réalité contraire selon les agents interrogés. De ce fait, ils voient alors de l'iniquité dans le management des agents et dans la répartition des ressources. Plusieurs sont ceux qui pensent qu'ils ne sont pas suffisamment impliqués dans les prises de décision et dans certaines actions. Selon NOYE et CHEREAU « Il est indispensable de prendre le temps nécessaire pour expliquer aux futurs participants de l'équipe projet les objectifs de l'action et ce que l'on attend d'eux. En particulier, être clair avec eux sur les ressources (...) qu'ils devront dégager. Ce temps passé en amont à négocier en fait gagner par la suite. Il permet de s'assurer de l'engagement des personnes et d'éviter une faible implication des membres de l'équipe ». ¹⁷ Ils poursuivent en affirmant que « le dialogue et la concertation sont un levier puissant pour faire exprimer les peurs, les

¹⁶ Gary Dessl et al. : La gestion des Organisations, Principes et tendances au XXIe siècle, Edition du renouveau pédagogique inc.p.504

¹⁷ Didier NOYE, François CHEREAU (1999): Le rôle des managers pour améliorer les performances ; INSEP, Editions en collaboration avec le Mouvement Français pour la Qualité MFQ (MFQ), Comment manager les équipes et obtenir des résultats probants ? P57.

envies, pour favoriser les convergences. (...) Cette pratique est plus efficace qu'une façon de faire assez répandue : la décision est prise dans l'enthousiasme par quelques décideurs ; puis la mise en œuvre est remise en question car des personnes non consultées considèrent que « la décision prise est simplement une bonne base de discussion ! ». La concertation ne signifie pas que les responsables sont dépossédés de leur pouvoir de décider. Elle permet d'identifier les points de vue, les raisons, les craintes ... et de rapprocher les positions dans la mesure du possible. Des personnes qui ont été véritablement entendues peuvent plus facilement donner leur consentement à une décision qui ne correspond pas pleinement à leur choix ». ¹⁸ Dans un contexte de non implication des employés, nous pourrions assister à des conduites de nature à porter atteinte à l'efficacité de la structure.

L'absence de communication est une des insuffisances managériales soulignée par les employés. Selon eux, il n'y a pas de communication entre les supérieurs et les employés. Ceux-ci auraient aimé être informés de toute décision ou action qui concerne la structure. L'insuffisance de communication dénote d'un sentiment de négligence des employés qui impacte la motivation et touche la personnalité de chacun des exécutants. Ils ne se sentent pas considérés et la possibilité que ces travailleurs puissent donner le meilleur d'eux-mêmes s'amointri, quelque chose qui ne peut laisser indifférent l'efficacité de la structure.

Un des rôles fondamentaux du manager est de motiver ses collaborateurs pour l'atteinte des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise ou l'organisation. Selon Herzberg, « le contenu, ou la richesse, de la tâche ou les facteurs de motivation qui sont inhérents à la tâche, comme les possibilités de réalisation personnelle, la reconnaissance, les responsabilités et les nouveaux défis, peuvent motiver les employés. Ils comblent les besoins de réalisation personnelle, qui sont les besoins d'échelon supérieur. Ce sont là des besoins qui ne sont jamais entièrement satisfaits et la majorité des gens aspirent sans cesse à combler.

Par conséquent, la meilleure façon de motiver les employés est de leur proposer des défis et des possibilités de réalisation dans le cadre de leur travail. De cette façon, la perspective d'accomplir ce travail est susceptible de motiver l'employé, tout comme la perspective de s'adonner à son passe-temps préféré motive une personne. » ¹⁹

Un employé qui n'est pas motivé ne saurait être suffisamment outillé pour mener à mieux les tâches, atteindre les résultats et les objectifs escomptés. En de telle circonstance, l'efficacité dans l'organisation serait mise en cause.

¹⁸ Didier NOYE, François CHEREAU (1999): Le rôle des managers pour améliorer les performances ; INSEP, Editions en collaboration avec le Mouvement Français pour la Qualité MFQ (MFQ), Comment manager les équipes et obtenir des résultats probants ? P82.

¹⁹ Gary Dessler, Luc Desaulniers, Jean-François Forgues, Philip L. Grenon : La gestion des Organisations, Principes et tendances au XXIe siècle, Edition du renouveau pédagogique inc.P.402

Motiver les travailleurs est une responsabilité fondamentale du manager.

On pourrait donc affirmer que l'hypothèse selon laquelle le management des ressources humaines est à l'origine de l'inefficacité opérationnelle de la structure de l'Action Sociale de Nongr-Maassom est confirmée.

Nous ne saurons terminer cette étude sans faire des suggestions devant permettre au Chef de Service et les chefs d'équipe de mieux réussir dans le management de leur structure qu'est le service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom.

III-Limites ou difficultés de l'étude

A l'instar de toute œuvre de recherche, la réalisation de l'étude connaît des limites ou des difficultés.

En réalité, notre étude aurait dû s'étendre à l'ensemble de l'institution qu'est le Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale pour la permettre d'améliorer sa situation managériale opérationnelle. Cependant compte tenu des contraintes financières et temporelles, nous nous sommes limités à une seule de ses entités.

Nous ne saurons terminer cette étude sans faire des suggestions permettant au manager du service ou des managers d'équipe d'améliorer la capacité ou la compétence managériale de la structure afin d'être efficace.

IV-Suggestions

Des suggestions ou propositions peuvent être prises en compte dans une perspective d'améliorer les capacités managériales des responsables et par là accroître l'efficacité de la structure à caractère humanitaire qu'est ce service étatique.

1-Suggestions adressées au Chef de service

A ce niveau de la hiérarchie, nous pensons que :

Le chef de service ou le manager de service doit savoir entretenir l'éclosion des talents et des potentialités de chaque employé en évitant la rigidité de rapport hiérarchique qui pourraient entraver l'efficacité organisationnelle.

- Faire de la fixation des objectifs des managers d'équipe et des employés une priorité,
- Plaider pour la définition d'une vision pour l'organisation qui constitue le fil conducteur de toute action de l'organisation et une prospérité indéniable de l'organisation;
- Le manager du service doit savoir que de toutes les façons, le plus souvent les bonnes idées proviennent des opérationnels. Il doit faire usage de la vieille boîte à idées qui permet aux employés de s'exprimer dans l'anonymat sur les sujets importants du service.
- Communiquer avec les employés aussi bien de manière individuelle que collective pour taire les rumeurs et éclairer de manière permanente les uns et les autres sur la conduite du service.

2-Suggestions adressées aux chefs ou managers d'équipe

Pour cette catégorie de managers, nous dirons qu'il est nécessaire dans une optique d'amélioration du management de leur équipe :

-d'impliquer l'équipe dans la réalisation des activités et des tâches assignées à leur bureau en leur faisant connaître de manière explicite les objectifs relatifs à leur bureau et ceux individuels. Chaque employé doit connaître les grandes orientations du bureau dans lequel il travail.

-de manière participative définir la mission et les objectifs de chacun des employés ainsi que la mise au point de la stratégie de l'exécution des activités ;

-Savoir déléguer car il ne peut pas tout faire et il est aussi appelé dans sa fonction à rendre ses collaborateurs plus meilleurs en leur donnant la possibilité de s'exercer à des responsabilités ;

-Le manager d'équipe doit s'adonner à la communication dans l'équipe qui pourrait se résumer en trois buts différents :

- Permettre à chaque employé d'avoir les informations nécessaires pour une exécution optimale des activités ;
- Créer l'installation d'une synergie d'actions et permettre l'émergence des échanges accroissant ainsi l'efficacité de son équipe et d'apporter des solutions aux problèmes existants ;
- Faire vivre un esprit d'équipe, motiver, identifier et apporter des réponses aux problèmes du rang relationnel.

Selon Gary Dessler et al.²⁰ les managers d'équipe doivent être des conseillers et non des patrons, des personnes qui définissent des garde-fous, ils sont des facilitateurs ou catalyseurs.

3-Suggestions adressées au manager du service et aux managers d'équipe

Pour motiver les personnes et faire avancer une équipe, il faut avoir une direction et de l'écoute.

Sans confiance pas de motivation possible.

Dans un groupe, en tant que manager, il faut s'occuper de tout le monde, mais pas seulement ceux qui sont surinvestis ou responsabilisés.

Un manager est comme un professeur : il doit expliquer, il doit démontrer, il doit répéter, il doit convaincre. Il doit axer son argumentaire sur le comment faire, plutôt que sur ce qui aurait dû être fait et pourquoi ça n'a pas été fait.

Il faut faire attention aux collaborateurs qui veulent trop bien faire, qui sont perfectionnistes et à force use les autres collaborateurs, use l'état de l'esprit du groupe et use le manager. Etre un professionnel, c'est aussi faire des erreurs, faire des erreurs c'est progresser, c'est important c'est

²⁰ Gary Dessler et al. : La gestion des Organisations. Principes et tendances au XXIe siècle, Edition du renouveau pédagogique p.505

accepter ses erreurs et ce qui est important c'est que le manager fassent des erreurs et expliquent pourquoi il les a fait et comment les corriger. C'est ce que l'on appelle la banalisation de l'échec.

Faire des entretiens de pérennité pour essayer de comprendre ce qui motive à court termes, moyen termes, long termes individuellement et professionnellement. Il faut se donner du temps pour cela, même si le temps est rare.

Un manager est un leader positif, il doit être sans cesse positif dans la formulation de ses phrases, dans son comportement, dans sa reconnaissance.

Un manager doit se préserver d'être triste, il n'a pas le droit de véhiculer des rumeurs, il doit être exemplaire, exemplaire de bonne humeur positive et toujours prêt à valoriser l'autre, car si lui il est bon manager, c'est par ce que les autres sont performants, c'est parce qu'il aurait donné la primauté à chacun qui compose l'équipe.

En donnant de l'autonomie aux employés, on a plus de motivation, de confiance et beaucoup d'innovation ou de créativité.

Le meilleur moyen de motiver, c'est vous –même manager qui trouvera la solution en fonction de votre équipe, de la personnalité des employés, des cultures, des valeurs et de votre personnalité.

Motiver peut être aisé si l'on sait décoder les comportements de ses employés et se poser des questions que l'on arrive avoir du succès, surtout en essayant différemment et en essayant d'être original.

Conclusion

Dans notre monde contemporain, le management est indispensable pour la prospérité et la rentabilité de nos entreprises et organisations. Les organisations à caractère humanitaire comme celles qui sont à la recherche du profit maximal, le management rigoureux devrait être appliqué. Dans la quête d'efficacité de nos organisations ou entreprises, les managers doivent être suffisamment outillés en compétence pour faire face aux difficultés managériales et de faire respecter l'organisation dans son environnement. Malheureusement le constat qui se dégage est que beaucoup sont les entreprises ou organisations qui vivent des difficultés d'ordre managérial et qui entravent leur prospérité et leur pérennité. Ainsi notre étude s'est porté sur une organisation à caractère humanitaire qu'est le Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale. Cette étude nous a révélé les insuffisances en matière de management dans cette structure qui entrave l'efficacité de celle-ci. L'absence d'une vision claire, des objectifs et des tâches clairement définies constituent des obstacles sérieux à l'efficacité du service. Mais dans l'ensemble, il faudrait reconnaître que l'insuffisance des ressources financières et matérielles ainsi que l'inadéquation du cadre de travail, jouent pour beaucoup dans l'insuffisance des résultats. En effet sont les rapports qui mentionnent l'insuffisance des résultats par manque de ressources financières.

Le déficit managérial conditionne l'insuffisance d'efficacité dans l'atteinte des résultats et des objectifs de la structure.

Cette étude ne pourra pas mettre en exergue et développer de manière exhaustive les différentes insuffisances managériales opérationnelles dans l'efficacité du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Maassom d'où l'appel à d'autres recherches pour compléter notre travail.

L'étude s'est fixé comme objectif principal, la connaissance de la place des insuffisances managériales au niveau opérationnel dans l'inefficacité du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de l'Arrondissement 4.

La méthodologie est centrée sur :

La collecte des informations relatives aux aspects managériaux en termes de vision, d'objectifs, de tâches et le management des hommes.

Une telle étude a nécessité une cohérence et une rigueur, une approche méthodologique qui a pris en compte l'ensemble des paramètres nécessaires à la présente recherche.

Nous avons construit un échantillon constitué d'un effectif de vingt six (26) personnes dont la Directrice, cinq (05) managers d'équipe ou chefs de bureau et vingt (20) agents.

Notre choix du Service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de l'Arrondissement 4 se justifie par le fait que c'est une structure que nous connaissons un peu mieux et pensons apporter un plus à sa capacité managériale.

L'enquête s'est déroulée avec la passation directe de l'outil d'investigation. Nous avons écouté et noté les réponses des sujets.

Evidemment, notre étude comme toute œuvre humaine connaît des limites.

Eu égard à l'importance de la place du management opérationnel dans l'efficacité du Service, des suggestions ont été faites dans le sens de son amélioration. Ces suggestions ont été faites à l'ensemble des managers d'équipe et le manager de la structure.

Pour toute organisation ou entreprise qui se veut une réussite fulgurante et vertigineuse ne pourra se passer de l'application du management d'où la nécessité de mieux le connaître, de le maîtriser et surtout de l'appliquer.

BIBLIOGRAPHIE



Bibliographie

I-Ouvrages

- 1-Armand Dayan, Alain Burlaud, Maurice Lemelin, Alain Courtois, Sandrine Macé, Frédérique Pigeyre, Jean-Jacques Drosbeke, Philippe Rusch, Sophie Fourneyron, Claude Simon, Frédéric Fréry, Christophe Thbierge (2008) : Manuel de gestion, volume 1, 2è édition, Agence Universitaire de la Francophonie, Ellipses édition Marketings S.A.
- 2-Didier NOYE, François CHEREAU (1999), Le rôle des managers pour améliorer les performances ; INSEP Editions en collaboration avec le Mouvement Français pour la Qualité MFQ (MFQ), Comment manager les équipes et obtenir des résultats probants ? 84 p.
- 3-Gary Dessler, Luc Desaulniers, Jean-François Forgues, Philip L. Grenon : La gestion des Organisations, Principes et tendances au XXIe siècle, Edition du renouveau pédagogique inc.640p.
- 4-Hélène Chauchât (1995), L'enquête en psychosociologie .p.32, PUF, le psychologue, Paris, 253 p.
- 5-Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale (2007), Politique Nationale Action Sociale, 69 p.
- 6-R. McDermott R.Mikulak M. Deauregard (1996) : développer l'initiative et la créativité du personnel, la dimension humaine de la qualité Totale, collection « les réalités de l'entreprise », Dunod, Paris, P.245
- 7-Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet (2009); Management l'essentiel des concepts et des pratiques ; Pearson Education, 521P.

II- Mémoire

SANDWIDI Romueld (2013), la problématique des échecs dans la prise en charge des enfants en situation de rue par l'aemo/ouaga, mémoire, 69 p.

III- Rapport

ZIDA D. Martial (2007), Rapport de stage de fin de cycle, 44p.

TABLE DES MATIERES

Citation.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciement.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Résumé.....	viii
Introduction.....	1
I-Problématique, objectifs et hypothèses.....	2
1-Problématique.....	2
2-Objectifs.....	5
2-1-Objectif général.....	5
2-2-Objectifs spécifiques.....	5
3-Les hypothèses de la recherche.....	5
3-1-Hypothèse générale.....	5
3-2-Hypothèses opérationnelles.....	5
II-Justification du choix de l'étude.....	5
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CADRE OPERATOIRE DE	
L'ETUDE.....	7
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
I- La définition des concepts de base.....	8
II-La revue de littérature.....	10
CHAPITRE II : CADRE OPERATOIRE DE L'ETUDE.....	12
I-Choix du terrain d'étude.....	12
II-Présentation de la zone d'étude.....	12
1-Généralités sur le Burkina Faso.....	12
2-Présentation de la Commune de Ouagadougou.....	13
3-Présentation du Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale (MASSN).....	15
3-1-Les principes directeurs du MASSN.....	16
3-2-Le but de la politique du MASSN.....	17
3-3-Les objectifs de la politique du MASSN.....	18
4-Présentation du Service Action Sociale et de la Solidarité Nationale (SASSN).....	16
4-1-La situation géographique du SASSN.....	17
4-2- Les objectifs du SASSN.....	17
4-3- Organisation administrative du SASSN.....	17
4-4- Fonctionnement du SASSN.....	18
4- 5- Les groupes cibles.....	20
4-6- Les ressources du SASSN.....	21
4-7- Les structures partenaires.....	21
DEUXIEME : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DES RESULTATS	
DE L'ETUDE.....	22
CHAPITRE I : CADRE METHODOLOGIQUE.....	23
I-Méthode d'échantillonnage.....	23
1-Choix méthodologique de l'échantillon.....	23
2-Présentation de l'échantillon.....	23
II-Les outils d'investigation.....	23

1-L'entretien exploratoire.....	23
2- La recherche documentaire.....	24
3- Guide d'entretien.....	24
III-La collecte des données.....	24
IV-Traitement des données.....	25
CHAPITRE II : PRESENTATION, ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS.....	26
I-Présentation des résultats.....	26
1-Présentation des résultats du guide adressé à la directrice.....	26
1-1-Evaluation de la présence d'une vision.....	26
1-2-Evaluation de l'état des objectifs.....	27
1-3-Evaluation de la définition des tâches.....	27
1-4-Evaluation de l'animation des hommes.....	27
2-Présentation des résultats du guide adressé aux chefs de service ou aux chefs de bureaux.....	27
2-1-Evaluation de la vision.....	27
2-2-Situation des objectifs.....	27
2-3 - Situation des tâches.....	28
2-4-Situation managériale des agents.....	28
3-Présentation des résultats du guide adressé aux agents du service.....	28
3-1-Evaluation de la présence d'une vision.....	28
3-2- Etat des objectifs.....	28
3-3- Situation des activités ou tâches.....	28
3-4-Evaluation de la situation managériale.....	29
II-Analyse et interprétation des résultats.....	30
III-Limites ou difficulté de l'étude.....	34
IV-Suggestions.....	34
1-Suggestions adressées au Chef de service.....	34
2-Suggestions adressées aux chefs ou managers d'équipe.....	35
3-Suggestions adressées au manager du service et aux managers d'équipe.....	35
Conclusion Générale.....	36

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien adressé à la Directrice

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux chefs de bureaux

Annexe 3 : Guide d'entretien adressé aux agents

Annexe 4 : Rapport de synthèse annuel SASSN (2013)

Annexe1 : Guide d'entretien adressé à la Directrice

Date de l'entretien:

Lieu de l'entretien :

Note introductive

Présentation de l'étudiant

Présentation de l'étude et de ses objectifs poursuivis

Evaluation de la présence d'une vision

Etat de la vision de votre structure

Evaluation de la fixation des objectifs

Fixation d'objectifs collectifs

Fixation d'objectifs individuels

Evaluation de la définition des tâches

Définition des tâches individuelles

Définition des rôles individuels

Evaluation de l'animation des agents (Chefs de bureau et agents)

Motivation des agents

Mobilisation des agents autour de la réalisation des tâches

Prise en compte de la personnalité, des compétences, des besoins de chacun

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux Chefs de service ou Chefs de bureau

-Date de l'entretien :

-Lieu de l'entretien :

Note introductive

-Présentation de l'étudiant

-Présentation de l'étude et de ses objectifs poursuivis

Evaluation de la vision

Définition de la vision de l'institution

Evaluation des objectifs

-Fixation des objectifs individuels

-Evaluation des tâches individuelles

Situation des tâches

-Définition des tâches individuelles

-Planification des tâches

-Organisation des activités

-Coordonner

Management des hommes

Actions de motivation des agents

Actions de récompense

Amélioration des conditions de travail

Suggestions

Annexe 3 : Guide d'entretien adressé aux Agents du service

-Date de l'entretien:

-Lieu de l'entretien :

Note introductive

-Présentation de l'étudiant

-Présentation de l'étude et de ses objectifs poursuivis

Evaluation de la présence de la vision de la structure

Connaissance de la vision

Evaluation des objectifs

-Disposition d'objectifs individuels à atteindre

-Enumérer les.

Evaluation des activités ou tâches

-Disposition de tâches individuelles

-Enumérer les.

Evaluation de la situation managériale

-Satisfaction/Insatisfaction du management des hommes

-Suggestions et solutions pour un meilleur management des hommes

Annexe 4 : Rapport synthèse annuel SASSN (2013)

**MINISTERE DE L'ACTION SOCIALE
ET DE LA SOLIDARITE NATIONALE**

.....
REGION DU CENTRE

.....
**DIRECTION REGIONALE DE L'ACTION SOCIALE
ET DE LA SOLIDARITE NATIONALE DU CENTRE**

.....
**DIRECTION PROVINCIALE DE L'ACTION
ET DE LA SOLIDARITE NATIONALE DU KADIOGO**

.....
**SERVICE D'ARRONDISSEMENT DE L'ACTION
ET DE LA SOLIDARITE NATIONALE DE NONGR-MAASSOM**

.....
N°2013----- /MASSN /RC /DRASSN-C/DPASSN-K /SAASSN-N

BURKINA FASO

Unité -Progrès - Justice

Ouagadougou, le 18 novembre 2013

**BILAN ANNUEL DES ACTIVITES DU SERVICE DE
L'ACTION SOCIALE ET DE LA SOLIDARITE
NATIONALE DE NONGR-MAASOM**

NOVEMBRE 2013

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS

INTRODUCTION.

I-LES MISSIONS ASSIGNEES A LA STRUCTURE

I-2- Les programmes et domaines d'action

I-3-Activités programmés

II. BILAN D'EXECUTION DES ACTIVITES PAR DOMAINE D'ACTION

II-1-Programme : Enfance et famille

II-2-Programme : Solidarité nationale et gestion des catastrophes

III-ANALYSE DES NIVEAUX D'EXECUTION

IV- DIFFICULTES ET SOLUTIONS ENVISAGEES

IV-1-Difficultés

IV-2-Solutions envisagées

CONCLUSION

SIGLES ET ABREVIATIONS

AGR	Activité Génératrice de Revenus
BAF	Bureau Administratif et Financier
BES	Bureau des Etudes et de la Statistique
BPEA	Bureau de la Promotion de l'Enfant et de l'Adolescent
BPFSS	Bureau de la promotion de la Famille et des Services Sociaux Spécialisés
BPSN	Bureau de la Promotion de la Solidarité Nationale
CPF	Code des Personnes et de la Famille
DPASSN/K	Direction Provinciale de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale/ Kadiogo
EVF	Education à la Vie Familiale
OEV	Orphelin et autres Enfants Vulnérables
VAD	Visite A Domicile

INTRODUCTION

Le service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-massom est une des structures décentralisées du Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale chargé d'appliquer les missions de l'institution à caractère social, humanitaire ou de développement.

Il est structuré en cinq (05) bureaux essentiels :

- le Bureau des Etudes et des Statistiques (BES) ;
- le Bureau Administratif et financier (BAF) ;
- le Bureau de la Promotion de la Famille et des Services Sociaux Spécialisés (BPFSS) ;
- le Bureau de la Protection de l'Enfant et de l'Adolescent (BPEA) ;
- le Bureau de la Promotion de la Solidarité Nationale (BPSN).

Le personnel du service social de Nongr-maasom se compose ainsi qu'il suit :

	Profil	Nombre
Cadres Supérieurs	Inspecteurs d'Education de Jeunes Enfants	02
	Administrateur des Affaires Sociales	01
Cadres Moyens	Educateurs Sociaux	12
	Educateurs de Jeunes Enfants	03
	Adjoints Sociaux	07
	Moniteurs d'Education Spécialisée	02
	Monitrices communautaires	03
	Attachés d'Education Spécialisée	04
Total		33

I -1-Les missions assignées à la structure

Le service de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale de Nongr-Massom se doit de définir des objectifs et des activités sur la base des missions à lui assignées.

I-2- Les programmes et domaines d'action

I-2-1- Les programmes

I-2-1-1-Enfance et famille

I-2-1-2-Solidarité Nationale et Gestion des catastrophes

I-2-2- Domaines d'action

I-2-2-1-Protection et promotion de l'enfant et des jeunes en difficulté

- Lutte contre les violences faites aux enfants
- Prise en charge des enfants privés de familles
- Promotion des droits de l'enfant
- Prise en charge et réinsertion des enfants et jeunes en difficulté

I-2-2-2-Protection et promotion de la famille

I-2-2-3-Lutte contre les mutilations génitales féminines

I-2-2-4-Lutte contre le VIH-SIDA

I-2-2-5-Solidarité nationale et gestion des catastrophes

- Renforcement et promotion de la solidarité nationale
- Gestion des catastrophes et crises humanitaires

I-3-Activités programmées

I-3-1-Protection et promotion de l'enfant et des jeunes en difficulté

❖ Lutte contre les violences faites aux enfants

- Organisation de 16 causeries sur les droits de l'enfant au profit des populations (enfants et parents)
- Organisation de 32 causeries sur les maltraitances et les abandons d'enfants au profit des OEV

❖ Prise en charge des enfants privés de familles

- Réalisation de 08 enquêtes sociales de placements aux profits des OEV
- Réalisation de 18 enquêtes sociales pour garde d'enfants au profit des OEV
- Réalisation de 25 enquêtes sociales pour parrainage au profit des OEV.
- Placement de 16 enfants en institution ou chez les nourrices au profit des OEV
- Réalisation de 03 enquêtes sociales au profit des familles accueillant les enfants en danger
- Réalisation de 04 enquêtes sociales pour adoption t au profit des OEV
- Réalisation de 10 enquêtes sociales pour appui scolaire au profit des OEV

❖ Promotion des droits de l'enfant

- Organisation de 19 causeries sur divers thèmes du CPF au profit des populations

- Organisation de 08 exposés débats sur le CPF dans les établissements secondaires
- Organisation de 08 ciné-débats au profit des populations (parents d'enfants)
- Etablissement de 02 actes de naissance au profit des OEV

❖ **Prise en charge et réinsertion des enfants et jeunes en difficulté**

- Réalisation de 12 VAD pour prodiguer des conseils aux familles à risques
- Parrainage de 06 scolaires en difficulté
- Don de vivres et d'effets d'habillement au profit de 12 OEV
- Organisation d'un repas communautaire au profit des OEV

I-3-2-Protection et promotion de la famille

- Organisation de 04 causeries au profit de la population sur le CPF
- Résolution de 190 cas de conflits familiaux relatifs aux CPF ayant nécessité des entretiens
 - Résolution de neuf (09) cas de successions;
 - Résolution de vingt cinq (25) cas de violence;
- Réalisation de 80 visites à domicile (VAD) relatives aux problèmes familiaux et conjugaux;
- Organisation de 15 causeries sur divers thèmes de l'EVF à l'endroit des filles du Centre;
- Placement de deux (02) filles mères dans des structures d'accueil.
- Réalisation de 04 enquêtes sociales au profit des filles mères en difficulté pour des AGR.
- Réalisation de 16 sorties de suivis-conseil au profit des filles placées en stage de perfectionnement ;
- Réalisation de 10 sorties de suivis-conseil des AGR des associations et groupements ;
- Réalisation de 80 counselings sur divers thèmes de l'EVF
- Prévision de 18 cas à référer au niveau des juridictions compétentes
- Aide à l'accès au financement des AGR de 30 femmes issues des associations auprès des institutions de micro-finances
- Organisation de 02 séances d'éducation nutritionnelle au profit des familles des OEV.

I-3-2-1-Lutte contre les mutilations génitales féminines

- Réalisations de 07 causeries sur les MGF à l'endroit de la population
- Réalisations de 05 conférences sur les MGF à l'endroit de la population

I-3-2-2-Lutte contre le VIH/Sida

- Réalisation de 04 causeries sur le VIH-SIDA au profit de la population;
- Réalisation de 10 VAD en faveur des personnes infectées et/ou affectées ;

- Réalisation de 02 sorties d'appui-conseil au profit des associations de lutte contre le VIH/Sida ;
- Réalisation de 28 counseling sur le VIH/Sida au profit des jeunes filles

-I-3-3-Solidarité nationale et gestion des catastrophes



Renforcement et promotion de la solidarité nationale

- Organisation de 10 causeries sur l'importance de la solidarité en faveur de la population
- Organisation de 05 VAD en faveur des pensionnaires de la cour de solidarité Banloéré-zaka
- Réalisation de 20 counseling en faveur des personnes handicapées
- Réalisation de 05 sorties de suivi des activités des personnes vivant avec un handicap
- Réalisation de 30 VAD au profit des personnes handicapées
- Réalisation de 20 VAD au profit des personnes âgées
- Réalisation de 04 sorties de suivi des activités avec des personnes âgées
- Réalisation de 13 counseling et /ou entretiens au profit des personnes âgées
- Réalisation de 10 enquêtes sociales pour délivrance de certificat d'indigence
- Réalisation de 04 enquêtes sociales au profit des personnes vivant avec un handicap
- Organisation de 06 rencontres d'appui-conseil au profit des structures associatives
- Enregistrement et suivi d'au moins 80 personnes indigentes
- Réalisation de 20 enquêtes sociales en faveur des personnes nécessiteuses
- Assistance de 80 familles démunies en vivres
- Réalisation de 05 enquêtes sociales pour une prise en charge sanitaire
- Soutien 20 personnes nécessiteuses en effets d'habillement



Gestion des catastrophes et crises humanitaires

- Réalisation de 14 constats et évaluations des sinistres au profit de la population
- Réalisation de 14 enquêtes sociales liées aux cas de sinistres
- Assistance à au moins 25 personnes victimes de sinistre
- Obtention d'un stock de matériel et de vivres pour assister 05 victimes en situation d'urgence.

ACTIVITES HORS PROGRAMMATION

- Formation du personnel du service de l'action sociale et de la solidarité nationale de Nongr-Maasom
- Encadrement des stagiaires du Ministère de l'action sociale et de la solidarité nationale
- Encadrement des stagiaires des Universités
- Renforcement du mécanisme de communication

II-BILAN D'EXECUTION DES ACTIVITES PAR DOMAINE D'ACTION

II-1-Programme : Enfance et famille

II-1-1-Protection et promotion de l'enfant et des jeunes en difficulté

II-1-1-1-Lutte contre les violences faites aux enfants

- 12 causeries sur les droits de l'enfant sont réalisées au profit des populations (enfants et parents), soit un taux de réalisation de 75% ;
- 16 causeries sur les maltraitances et les abandons d'enfants sont réalisées au profit des OEV, soit un taux de réalisation de 50%.

II-1-1-2-Prise en charge des enfants privés de famille

- 20 enquêtes sociales de placement ont été réalisées au profit des OEV, soit un taux de réalisation de 250% ;
- 00 enquête sociale de garde d'enfant n'a été réalisée au profit des OEV, soit un taux de réalisation de 00% ;
- 19 enquêtes sociales pour parrainage d'enfant ont été réalisées au profit des OEV, soit un taux de réalisation de 76% ;
- 18 enfants ont été placés en institution ou chez les nourrices, soit un taux de réalisation de 112.5% ;
- 05 enquêtes sociales ont été réalisées au profit des familles accueillant les enfants en danger, soit un taux de réalisation de 166.66%
- 02 enquête sociale pour adoption d'enfant a été réalisée au profit d'un OEV, soit un taux de réalisation de 50% ;
- 143 enquêtes sociales ont été réalisées au profit des OEV, soit un taux de réalisation de 1430%.

II-1-1-3-Promotion des droits de l'enfant

- 13 causeries sur divers thèmes du CPF sont réalisées au profit des populations (parents d'enfants), soit un taux de réalisation de 68.42% ;
- 12 exposés débats sur le CPF sont réalisés dans les établissements secondaires, soit un taux de réalisation de 150% ;
- 00 activité de ciné-débat n'a été réalisée au profit de la population), soit un taux de réalisation de 00% ;
- 10 actes de naissances ont été établis au profit des OEV, soit un taux de réalisation de 500%.

II-1-1-4-Prise en charge et réinsertion des enfants et jeunes en difficulté

- 499 VAD ont été réalisées pour prodiguer des conseils aux familles à risque, soit un taux de réalisation de 4158.33% ;
- 547 scolaires en difficulté ont été parrainés, soit un taux de réalisation de 9116.66% ;
- 65 OEV ont été appuyés en effets d’habillement, soit un taux de réalisation de 541.66% ;
- 01 repas communautaire a été organisé au profit de 29 OEV, soit un taux de réalisation de 100%

II-1-2-Protection et promotion de la famille

- 08 causeries sur le CPF ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 200% ;
- 62 cas de conflits familiaux et 74 cas de grossesses contestées ont été traités et résolus, soit un taux de réalisation de 71.57% ;
- 06 cas de litige de parcelles ont été résolus, soit un taux de réalisation de 66.66% ;
- 06 cas de mariages forcés, 03 cas d’exclusion sociale et 08 cas de coups et blessures sur femmes traités et résolus, soit un taux de réalisation de 68% ;
- 61 VAD relatives aux conflits familiaux et conjugaux ont été effectués, soit un taux de réalisation de 76.25% ;
- 18 causeries ont été réalisées au profit des filles du CEPS, soit un taux de réalisation de 120% ;
- 02 filles mères ont été placées à la cour de solidarité du secteur 9 et à Kéogo, soit un taux de réalisation de 100% ;
- 10 enquêtes sociales ont été réalisées au profit des filles mères en difficulté pour des AGR, soit un taux de réalisation de 250% ;
- 15 sorties de suivi-conseil ont été effectuées, soit un taux de réalisation de 93.75% ;
- 09 sorties d’appuis-conseil ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 90% ;
- 365 counseling ont été réalisés, soit un taux de réalisation de 456.25% ;
- 24 cas ont été référés à la justice, soit un taux de réalisation de 133.33% ;
- 32 femmes ont bénéficié de crédit pour des AGR, soit un taux de réalisation de 106.66% ;
- 02 séances d’éducation nutritionnelle au profit des familles des OEV ont été menées, soit un taux de réalisation de 100% ;

II-1-3- Lutte contre les mutilations génitales féminines

- 05 causeries sur les MGF à l’endroit de la population ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 71.43%
- 05 conférences sur les MGF à l’endroit de la population ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 100%

II-1-4-Lutte contre le VIH/Sida

- 02 causeries ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 50% ;
- 10 VAD en faveur des personnes infectées et / affectées ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 100% ;
- 02 sorties d'appuis-conseil ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 100% ;
- 20 counseling sur le VIH/Sida ont été réalisés auprès des filles en grossesse, soit un taux de réalisation de 71.42%.

II-2-Programme : Solidarité nationale et gestion des catastrophes

II-2-1-Renforcement et promotion de la solidarité nationale

- 46 causeries sur l'importance de la solidarité et de l'hygiène en faveur de la population ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 460% ;
- 08 VAD en faveur des pensionnaires de la cour de solidarité Banloéré-zaka ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 160% ;
- 15 counseling ont été réalisés, soit un taux de réalisation de 75% ;
- 04 sorties ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 80% ;
- 14 VAD ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 46.66% ;
- 13 VAD ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 65% ;
- 01 sortie a été réalisée, soit un taux de réalisation de 25 % ;
- 15 counseling ont été réalisés, soit un taux de réalisation de 115.38% ;
- 09 enquêtes sociales ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 90% ;
- 03 enquêtes sociales ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 75% ;
- 06 rencontres ont été réalisées au profit des structures associatives, soit un taux de réalisation de 100% ;
- 218 personnes indigentes ont été enregistrées, soit un taux de réalisation de 272.5% ;
- 14 enquêtes sociales ont été réalisées en faveur des personnes nécessiteuses, soit un taux de réalisation de 70% ;
- 150 personnes démunies ont bénéficié d'un don de vivre, soit un taux de réalisation de 187.5% ;
- 12 enquêtes sociales pour une aide sanitaire ont été réalisées au profit de la population, soit un taux de réalisation de 240% ;

- 10 personnes nécessiteuses ont été assistées en effets d’habillement, soit un taux de réalisation de 50%.

II-2-2-Gestion des catastrophes et crises humanitaires

- 02 constats de sinistre ont été réalisés, soit un taux de réalisation de 14.28% ;
- 02 enquêtes sociales ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 14.28% ;
- 00 personne victime de sinistre n’a été assistée, soit un taux de réalisation de 00% ;
- Aucun stock de matériels et de vivres n’a été reçu, soit un taux de réalisation de 00%.

ACTIVITES HORS PROGRAMMATION

- 15 Agents du service ont reçu des formations de renforcements des capacités professionnelles
- 13 stagiaires de l’INFTS ont été encadrés
- 03 étudiants des universités de Ouaga et de Bobo ont été encadrés
- 04 réunions de service et 12 réunions de chefs des bureaux ont été tenues.

III-ANALYSE DES NIVEAUX D’EXECUTION

Dans l’ensemble, les activités du Service de l’Action Sociale et de la Solidarité Nationale se sont bien déroulées durant cette année 2013. Le taux d’exécution annuel des activités est de 76.90 %. Les forts taux de réalisations observées peuvent s’expliquer par des apports de partenaires locaux et/ou des structures rattachées au Ministère de l’Action Sociale et de la Solidarité. A cela, s’ajoutent les énormes efforts consentis par tout le personnel du service qui utilise ses propres moyens de déplacement et de communication pour la satisfaction des différents clients. Cependant, si dans certains domaines on note une satisfaction indéniable, il faudrait reconnaître que les insuffisances constatées dans la réalisation des missions fondamentales sont énormes. Les taux bas peuvent tirer leur justification dans l’insuffisance de soutien financier et les difficultés d’ordre matériel. De façon générale, le volume annuel des activités programmées est faible et cela s’explique par le fait que les plans d’actions ne sont jamais soutenus par des financements de la part du MASSN.

IV-DIFFICULTES ET SOLUTIONS ENVISAGEES

IV-1-Difficultés

Les principales difficultés qui entachent la réalisation des activités s’énumèrent comme suit :

- ❖ Insuffisance de carburant et arrivée tardive de la dotation en carburant
- ❖ Insuffisance de moyens de déplacement
- ❖ Insuffisance de bureaux pour le personnel

- ❖ Manque de photocopieuses pour la reproduction des documents pour archives
- ❖ Manque de financement du plan d'action triennal
- ❖ Mauvais état du matériel audio-visuel
- ❖ Manque de stock de sécurité alimentaire.

IV-2-Solutions envisagées

- ❖ Revoir à la hausse la dotation trimestrielle du carburant
- ❖ Octroyer le carburant à temps
- ❖ Equiper le service en moyens de déplacement
- ❖ Augmenter le nombre de bureaux du service
- ❖ Réparer ou renouveler le matériel audio-visuel du service
- ❖ Equiper le service en photocopieuse

CONCLUSION

Le service de l'Action et de la Solidarité Nationale de Nongr-Massom à l'instar des autres démembrements du Ministère contribue à la mise en œuvre des projets et programmes relatifs au social et conformément à la Politique Nationale d'Action Sociale. Grâce à un personnel dévoué à la tâche, les missions définies au niveau de la Promotion de la famille, de la Protection de l'Enfant et de l'Adolescent, de la Promotion de la Solidarité Nationale, de la Gestion des affaires financières et au niveau des Etudes et de la Statistique sont exécutées avec un niveau de professionnalisme acceptable. IL faudrait reconnaître cependant que nonobstant la détermination affichée des uns et des autres pour l'exécution des missions qui leur sont assignées, des insuffisances sont constatées et pour des raisons d'ordres financier, matériel et infrastructurel.

Il serait alors souhaitable que des actions énergiques soient entreprises dans une perspective de contribuer efficacement à l'épanouissement d'une population qui souffre énormément sur le plan économique et social.

Le chef de service

Madame YAMEOGO/KONKOBO Catherine

Inspectrice d'Education de Jeunes Enfants